



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**El marketing y la gestión pública en la Comisión de  
Promoción del Perú para la exportación y turismo:  
El caso de la marca país**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR**

Br. Miguel Angel Daneri Romero

**ASESOR**

Dr. Mitchell Alarcón Díaz

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**  
Dirección

**PERÚ – 2018**

**Página del jurado**

---

**Dra. Rosalia Zarate Barrial**  
**Presidente**

---

**Dra. Irma M. Carhuanchu Mendoza**  
**Secretaria**

---

**Dr. Mitchell Alarcón Díaz**  
**Vocal**

**Dedicatoria**

A mis padres, especialmente a mi madre quien siempre me impulsó a lograr metas superiores.

A mis hermanos, por cuanto me han acompañado en mi desarrollo académico y profesional.

A José Manuel, quien a su corta edad, se ha convertido en el motor de mi vida.

**Agradecimiento**

A la Universidad César Vallejo que a, través de su personal docente, ha permitido que realice esta investigación y logre este nuevo grado académico.

Al personal de Promperú que ha brindado información importante para el desarrollo de la investigación.

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Miguel Ángel Daneri Romero, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI xxx, con la tesis titulada “El Marketing y la gestión pública en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo: el Caso de la Marca País” declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados ni copiados y, por tanto, los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse, fraude, plagio, autoplagio, piratería o falsificación, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesar Vallejo.

Lugar y fecha :  
Nombres y apellidos : Miguel Ángel Daneri Romero.  
DNI : 25779286  
Firma :

## Presentación

El Estado Peruano a través de sus instituciones del más alto nivel de decisión política y administrativa decidió aprobar el documento de planeamiento estratégico de largo plazo al que decidió denominar *Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*. A partir de la visión que se estableció se determinó como una acción estratégica a implementar: “*Posicionar una ‘marca de país’ a nivel internacional, asociada a las ventajas competitivas del Perú y sus productos emblemáticos, a fin de favorecer la apertura de nuevos mercados para la producción nacional*” (2011, p. 176). Los tres pilares fundamentales sobre los que reposa la Marca País Perú son: el turismo, el fomento de las inversiones y el fomento de las exportaciones.

Es en este contexto administrativo político que el autor de la presente investigación se planteó la pregunta inicial que orientó el posterior desarrollo de la misma: ¿Cómo ha incidido la Marca País Perú en el turismo? Esta pregunta global conllevó a la elaboración de las preguntas específicas siguientes: ¿Cómo ha incidido la Marca País Perú en la evolución del turismo receptivo? ¿Cómo ha incidido la Marca País Perú en la evolución del turismo interno?

Para dar respuesta a estas preguntas, en el Capítulo I, después de una cuidadosa revisión bibliográfica, se ha hecho una síntesis de autores extranjeros y nacionales que han tenido algún acercamiento al tema porque no se ha encontrado autor o autores que han estudiado específicamente el problema planteado. En este primer capítulo también se han tratado, muy sucintamente, los principales conceptos que han orientado el desarrollo de la investigación.

Después de haber hecho una aproximación teórica al problema a investigar, en el Capítulo II se describe la formulación del problema y se desarrolla la justificación teórica, práctica y, sobre todo, social de la investigación. Asimismo, se presenta la relevancia y la contribución que el autor desea hacer al desarrollar la investigación. En este capítulo se plantean los objetivos a lograr.

Como objetivo general se estableció el siguiente: “Establecer la incidencia de la Marca País Perú en el turismo en el período 2015 - 2016”; y como objetivos específicos: “Establecer la incidencia de la Marca País Perú en el turismo receptivo en el período 2015 - 2016” y “Establecer la incidencia de la Marca País Perú en el turismo interno en el período 2015 - 2016”.

En el Capítulo III se describe la metodología adoptada para dar respuesta a las preguntas formuladas y lograr los objetivos establecidos. Se eligió como enfoque metodológico el mixto y el diseño de triangulación concurrente - DITRIAC; es decir, se ha recurrido a datos de carácter cuantitativo, tales como cantidad de ingresos de turistas extranjeros, cantidad de divisas que ha generado el turismo receptivo, su contribución al Producto Bruto Interno total del país...y estos datos han sido analizados de forma cualitativa. Además, se han obtenido datos de funcionarios competentes de Promperú a través de sendas entrevistas que han permitido obtener información de personas responsables de la gestión de la Marca País Perú. En consecuencia, para la recogida de la información se ha utilizado fundamentalmente, el análisis documental a través de documentación en físico y la información en formato digital del Ministerio de Industria, Comercio Exterior y Turismo - Mincetur, de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - Promperú y la entrevista no estructura a expertos en el tema.

En el Capítulo IV se resumen los datos obtenidos a través del análisis documental y de las entrevistas llevadas a cabo. Se destaca la importancia del turismo por cuanto representa el 4% de la actividad económica del País; involucra a 1 300 000 puestos de trabajo directos e indirectos; ha generado en el 2016 US \$ 4 303 millones de divisas; ha representado el 2% del PBI y el 7% de las Reservas Internacionales Netas (RIN). Con relación al turismo interno se ha establecido que en los últimos años ha mostrado un crecimiento progresivo y sostenido; que en el 2015 se han registrado 40 millones de viaje. Con relación a la Marca País Perú se ha mostrado que se han realizado importantes actividades de promoción y publicidad tanto en el País como en el extranjero

con el propósito de consolidar el posicionamiento del Perú en la evocación y recordación como motivo de viaje.

Un dato importante obtenido en las entrevistas con los especialistas de Promperú fue que esta institución utiliza dos rankings internacionales para medir el posicionamiento del Perú a nivel internacional. En el *Country Brand Index – CBI* el Perú se encuentra en el puesto 43 considerando un total de 243 países. En el *National Brand Index – NBI* el Perú se encuentra en el puesto 5 en un total de 21 países.

En el Capítulo V se ha realizado la discusión de los datos cuantitativos y los datos cualitativos a partir de la confrontación con los elementos teóricos establecidos en el Capítulo I.

En los Capítulo VI y Capítulo se han establecido las conclusiones y las recomendaciones que se han estimado pertinentes. La principal conclusión ha sido que no se puede establecer si la Marca País Perú, por si sola, tiene incidencia en el turismo tanto receptivo como nacional. Asimismo, se ha establecido que si bien el Estado Peruano ha adoptado la decisión de implementar la Marca País Perú, tal decisión no se ha convertido en una política de Estado; y se ha estimado que esto constituye una debilidad de la Marca País Perú. Una de las recomendaciones que se ha establecido es que Promperú como organismo competente para la gestión de la Marca País Perú establezca los atributos o variables que permitan evaluar específicamente de la incidencia de la Marca País Perú.

A continuación, se consignan las referencias bibliográficas para la elaboración de la presente tesis y los anexos correspondientes.



## Índice

Dedicatoria.	iii
Agradecimiento.	iv
Declaratoria de autenticidad.	v
Presentación	vi
Índice	ix
Resumen.	xiv
Abstract.	15
Lista de tablas.	xii
Lista de figuras	xii
 <b>I. Introducción.</b>	 16
1.1. Antecedentes.	17
1.2. Marco teórico referencial.	20
1.2.1. Administración.	20
1.2.2. Teoría administrativa.	22
1.2.3. Teoría burocrática.	22
1.2.4. Administración pública.	23
1.2.5. Gerencia.	25
1.2.6. Gerencia pública.	26
1.2.7. Gestión.	27
1.2.8. Marketing.	28
1.2.9. Marketing público.	29
1.2.10. Marca.	31
1.2.11. Marca País.	33
1.2.12. Marca País Perú.	38
1.2.13. Turismo.	40
1.3. Marco espacial.	42
1.4. Marco temporal.	45
1.5. Contextualización:	45
 <b>II. Problema de la investigación.</b>	 48
2.1. Aproximación temática.	55

2.2.	Formulación del problema de investigación.	56
2.3.	Justificación.	56
2.3.1.	Teórica.	56
2.3.2.	Práctica.	58
2.3.3.	Social.	58
2.4.	Relevancia.	60
2.5.	Contribución.	61
2.6.	Objetivos.	61
2.7.1.	Objetivo general.	61
2.7.2.	Objetivos específicos.	61
III.	<b>Marco metodológico.</b>	62
3.1.	Metodología.	63
3.1.1.	Diseño.	63
3.2.	Escenario de estudio.	63
3.3.	Caracterización de sujetos.	65
3.4.	Trayectoria metodológica.	65
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	67
3.6.	Tratamiento de la información.	68
3.7.	Mapeamiento.	69
3.8.	Rigor científico.	71
IV.	<b>Resultados.</b>	73
V.	<b>Discusión.</b>	87
VI.	<b>Conclusiones.</b>	93
VII.	<b>Recomendaciones.</b>	95
VIII.	<b>Referencias Bibliográficas.</b>	97
IX.	<b>Anexos.</b>	103

Anexo 1. Artículo científico.	105
Anexo 2. Ficha de análisis documental.	118
Anexo 3. Transcripción de la entrevista a la Coordinadora del Área de Creatividad y Contenidos de Promperú.	119
Anexo 4. Matriz de consistencia.	128

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Teorías administrativas.	22
Tabla 2.	Diferencia entre la administración pública y la administración privada.	24
Tabla 3.	Diversas definiciones de marca.	32
Tabla 4.	Valor porcentual de la confianza de los peruanos en algunas instituciones públicas en el año 2014.	50
Tabla 5.	Ingresos generados (millones de US \$) por turistas extranjeros en el Perú en el periodo 2013 – 2015 por bloques de interés y valor porcentual de variación.	59
Tabla 6.	Ingreso de divisas por turismo receptivo en el periodo 2012 – 2015. En millones de US \$	77
Tabla 7.	Ingreso de turistas extranjeros de diecisiete países seleccionados como mercados principales clasificados por grupos en el periodo 2010 – 2016.	78
Tabla 8.	Gasto total, gasto promedio y permanencia en días de turistas según el motivo de viaje en los años 2014 – 2015.	79
Tabla 9.	Principal motivo de viaje.	80
Tabla 10.	Número de viajes de turismo interno según la ciudad emisora en los años 2014 – 2015.	81

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Niveles de acción del marketing para construir una Marca País	29
Figura 2. Línea del tiempo de la Marca País Perú.	40
Figura 3. Organigrama de la Comisión de Promoción para la Exportación y Turismo – Promperú.	44
Figura 4. Estrategia de promoción del Perú.	64
Figura 5. Proceso del tratamiento de la información.	68
Figura 6. Mapeamiento de la información.	70
Figura 7. Representación esquemática de los elementos involucrados en la Marca País Perú.	71
Figura 8. Valores porcentuales de los sectores productivos que atienden al turismo en el 2015.	74
Figura 9. Llegadas internacionales al Perú en el período 2012 – 2016.	75
Figura 10. Número de viajes (en millones) por turismo interno en el período 2012-2015.	80

## RESUMEN

Los tres pilares fundamentales sobre los que reposa la Marca País Perú son: el turismo, el fomento de las inversiones y el fomento de las exportaciones. A partir de la formulación de la pregunta inicial ¿Cómo ha incidido la Marca País Perú en el turismo? se formuló el objetivo general a lograr enunciado de la siguiente manera: *Establecer la incidencia de la Marca País Perú en el turismo en el período 2015 - 2016.*

La investigación se ha desarrollado bajo un enfoque metodológico mixto y diseño de triangulación concurrente. Para obtener la información se realizó análisis documental tanto en formato físico como digital y el desarrollo de entrevistas a funcionarios competentes de Promperú. Se ha determinado que la actividad turística es muy importante porque representa el 4% de la actividad económica del país e involucra muchos puestos de trabajo directos e indirectos y constituye una actividad de crecimiento sostenido y progresivo en los últimos años.

Se ha concluido que no se puede establecer si la Marca País Perú incide en el turismo y se ha recomendado que Promperú elabore los atributos o variables que permitan determinar la incidencia de la Marca País Perú sobre el turismo.

*Palabras clave:* turismo, marca país Perú, índices internacionales.

### **ABSTRACT.**

The three fundamental pillars on which the Peru Country Brand rests are tourism, the promotion of investments and the promotion of exports. Starting with the formulation of the initial question, how has the Peru Country Brand impacted on tourism? the general objective was formulated as follows: "Establish the incidence of the Country Peru Brand in tourism in the period 2015 - 2016".

The research has been developed under a mixed methodological approach and concurrent triangulation design. To obtain the information, documentary analysis was carried out in both physical and digital format and the development of interviews with competent officials of Promperú. It has been determined that tourist activity is very important because it 4% percentage of the country's economic activity and involves many direct and indirect jobs and constitutes a sustained and progressive growth activity in recent years.

It has been concluded that it is not possible to establish whether the Peru Country Mark affects tourism and it has been recommended that Promperú elaborate the attributes or variables that determine the incidence of the Peru Country Mark on tourism.

*Keywords:* tourism, brand country Peru, international indexes.

## **I. Introducción**



### 1.1. Antecedentes.

Después de una cuidadosa búsqueda de información de autores que han abordado el tema de la presente investigación, se ha seleccionado, sobre todo, las tesis sustentadas en universidades extranjeras y nacionales. A continuación se hace una breve descripción de las que se ha estimado más importante.

#### 1.1.1. Antecedentes internacionales.

Buitrago (2010) en su tesis *La marca país como estrategia competitiva en el desarrollo del posicionamiento de un país a nivel nacional e internacional* presentada para obtener el grado de magíster en Marketing Internacional en la Universidad de la Plata, Argentina, a través de un enfoque netamente cualitativo, propuso como objetivo plantear estrategias que apoyen la óptima gestión competitiva en el desarrollo del posicionamiento de un país, a nivel nacional e internacional. Concluyó que para la Estrategia de Marca País implica un compromiso del Estado tanto a nivel interno y externo, debiendo convertirse en una política de estado

Bachratz (2011) en la tesis *Marca país Argentina*, presentada para optar el grado de magíster en la Universidad del Salvador (Argentina), propuso como objetivos (i) estudiar lo que una marca país representa para una Nación, cómo se desarrolló y qué factores deben tenerse en cuenta para el éxito. (ii) Reconocer la Estrategia Marca País como un instrumento de creciente importancia en la política económica y exterior de un Estado. (iii) Mostrar la influencia que los medios de comunicación y la opinión pública mundiales están adquiriendo en el desempeño de las economías. (iv) Analizar la estrategia Marca País Argentina. La investigadora concluyó que hoy en día la competitividad de las naciones es cotidiano y sus marcas contribuyen a generar reconocimiento internacional y crecimiento económico

Noya y Prado (2012), en un documento de trabajo elaborado para el Real Instituto Elcano de Madrid - España titulado *Marcas-país: éxitos y fracasos en la gestión de la imagen exterior*, propusieron efectuar un balance de las estrategias y acciones de marca-país desarrolladas por distintas naciones en los últimos tiempos, para ello analizaron e identificaron aquellos factores de

éxito y de fracaso que han hecho que las campañas de los países se tradujesen o no en mejoras significativas de su imagen exterior concluyendo que en la medida que un país es más rico resulta más complejo posicionarlo debido a las descoordinaciones del propio Estado en comparación con los países pobres

Saavedra (2012), en su artículo *El poder blando de la marca país: del marketing a la diplomacia pública*, analizó la aplicación de la marca-país como herramienta de diplomacia pública en la estrategia de política internacional de los Estados y concluyó que es fundamental construir relaciones personales e institucionales a fin de desarrollar un dialogo con el público extranjero basándose en valores compartidos ello es vital tanto para la Marca-País como para la diplomacia pública.

Alba (2014), en su tesis *Fundamentos epistemológicos para el estudio de la marca país en el siglo XXI: de la marca de destino turístico al concepto de la nueva diplomacia pública*, presentada para obtener el grado de doctor en la Universidad Complutense de Madrid, España, se propuso entre otros analizar los antecedentes y el entorno actual de las marca territoriales, el efecto “made in”, la imperiosa necesidad de elaborar estrategias de posicionamiento sólidas a fin de brindar un modelo holístico para la integrar todas las acciones a fin posicionar estratégicamente a la marca país. Utilizando la metodología de estudio de casos y una guía de entrevista para la respectiva recolección de datos. Concluyendo que las marcas país, al igual que las marcas comerciales, tienen que significar y generar credibilidad, no solo señalar. Dicha credibilidad sólo es factible cuando se sustenta en un objetivo claro y concreto de posicionamiento duradero, que surge de una estrategia global sólida que genere una imagen y una percepción positiva en el exterior.

Echeverri (2014), en la tesis *La imagen y la marca país propuesta de un modelo estratégico de proyección-país para Colombia*, presentada para obtener el grado de doctor en la Universidad de León y en la Universidad Tecnológica de Panamá, propuso como objetivos entre otros establecer los

fundamentos y principios de la marca país como especialidad dentro de la teoría de la marca, analizar la evolución de la marca país en América y analizar los orígenes y evolución de la marca país de Colombia. Utilizó el denominado estudio de casos con enfoque cualitativo y concluye que la marca país surge como una consecuencia de Branding y de posicionamiento de un país en el extranjero.

Blanco (2016), en su tesis *Marca España: un caso de estudio en base al Hexágono de Anholt* presentada en la Universidad del País Vasco (España), propuso como objetivo principal analizar aquellos factores que contribuyen o perjudican a la Marca España y concluye que España está muy bien posicionada en turismo como patrimonio y cultura, y que lo mejor para comunicar o vender la marca país es potenciando básicamente aquellos factores relacionados con la belleza natural del país, su patrimonio histórico.

#### 1.1.2. **Antecedentes nacionales.**

De la Gala (2013), en su tesis *La marca Perú y su influencia en la generación de identidad en estudiantes universitarios de Trujillo* se propuso como objetivo determinar la influencia de la marca Perú en la generación de identidad de los estudiantes universitarios de la ciudad de Trujillo. La investigación fue de tipo aplicada-descriptiva utilizando para ello instrumentos técnicos tales como el focus group y la encuesta. Concluyendo que la Marca Perú sí ha contribuido en la generación de identidad entre los universitarios de la ciudad de Trujillo, sobretodo en generar mayor identidad nacional con el Perú y los rubros son: la gastronomía, la naturaleza, el pasado o historia, las tradiciones y la forma de ser de los peruanos.

Merino (2014), en su tesis *El branding como herramienta para promover una ciudad* para obtener el grado de magister en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, propuso como objetivo general identificar el proceso que permita crear una marca ciudad para la promoción del turismo y las inversiones en la línea de planificación estratégica en comunicación. El diseño que utilizó fue exploratorio y explicativo con un enfoque mixto. Concluyendo que la aplicación

de estrategias de branding aplicada a promover un destino tiene varias aristas que contribuyen al desarrollo de la industria turística y a atraer inversiones, sino que también permite que los países puedan superar situaciones de crisis, mejorar su imagen y reputación, lograr la aceptación de sus productos de exportación y emprender procesos de internacionalización

Cárdenas y Mori (2014), en la tesis *La estrategia Marca País y su influencia en el turismo de la región La Libertad en el periodo 2008-2012* propuso como objetivo la descripción de la forma en que la estrategia Marca País influyó en el sector turismo de la región La Libertad en el periodo 2008 – 2012. La investigación fue de carácter no experimental y evolutiva. Concluyendo que la instauración de la marca país Perú influyó de forma positiva en el incremento de visitas a los principales atractivos turísticos de La Libertad, también permitió mayor identificación nacional, relativas al sentimiento de orgullo nacional y el deseo de hacer turismo dentro del País.

Gamarra y Huamán (2017), en su tesis *Análisis de las estrategias de internacionalización en el sector turismo, usadas en los últimos 5 años por Perú en comparación a Panamá, Chile y Colombia*, para optar el título de Licenciado en Negocios Internacionales en la Universidad de Ciencias Aplicadas, se propusieron como objetivo el recomendar e implementar el desarrollo de estrategias de internacionalización en el turismo peruano utilizando el enfoque de la investigación cualitativa, de carácter descriptivo y explicativo. Concluyendo que el desarrollo y calidad de la infraestructura logística y la seguridad son determinantes para el crecimiento del sector turismo del país

## **1.2. Marco teórico referencial.**

Para conceptualizar el tema de marketing y gestión pública, nos apoyaremos científicamente en algunas teorías

### **1.2.1. Administración.**

La administración es una de las actividades más antiguas que ha realizado el ser humano a lo largo de su historia y por su naturaleza sociable ha tenido la

necesidad de organizarse para sobrevivir, dividiéndose las diferentes actividades como la cacería, vestimenta, servicios entre otros.

A lo largo del desarrollo de la ciencia de la administración, diversos autores han aportado su definición sobre lo que es Administración. Según Gallardo (s/f, p.5) citando a Robbins y De Cenzo, (2009, p.6) *La administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas.*

Gallardo (s/f, p.6) citando a Bateman y Snell (2009, p. 19) definió la Administración como *el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente.*

Galván (1980, p.26) citando a Gulick señaló que la definió como *un sistema de conocimientos por medio de los cuales los hombres establecen relaciones, predicen resultados e influyen en las consecuencias de cualquier situación en que se organizan para trabajar unidos en el logro de un propósito común.*

Asimismo, a lo largo del desarrollo de la ciencia de la Administración se la ha analizado como proceso y como función. En el primer aspecto, Galván (1980, p.28) citando a Kast, Rosenweig y Johnson (1967) señaló que *Esencialmente la gerencia es el proceso por el cual los recursos no relacionados de hombres, maquinaria y dinero se integran en un sistema total para el logro de objetivos.* Además, Galván (1980) citando a Fritz Morstein Marx (1946) consignó la definición siguiente sobre Administración como el ordenamiento sistemático de hechos y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro de los mismos. Es la supervisión del trabajo y material que se emplea para realizar un fin propuesto, de modo que se lleve a cabo al más bajo costo de energía, tiempo y dinero (p. 30).

Para Guerra (1998), la administración de empresas es el proceso de toma de decisiones por medio del cual escasos recursos se distribuyen en cierto número de alternativas, con el propósito de planificar, organizar, dirigir y controlar el negocio en forma tal que se logren los objetivos buscados.

### 1.2.2. Teoría Administrativa

La Administración (Chiavenato, 2006) es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y del uso de los recursos con el propósito de alcanzar los objetivos de forma eficiente y eficaz.

En la Tabla 1, Teorías administrativas se establece esquemáticamente el énfasis de cada teoría administrativa.

Tabla 1.

#### *Teorías administrativas*

Énfasis	Teorías administrativas
Tareas	Administración científica.
Estructura	Clásica. Neoclásica. Burocracia. Estructuralista.
Personas	Relaciones humanas. Comportamiento organizacional. Desarrollo organizacional
Ambiente	Enfoque sociotécnico Sistemas
Tecnología	Contingencia
Competitividad	Nuevos enfoques de la administración

*Nota.* Chiavenato (2006, p. 12).

De las mencionadas se desarrollará la teoría burocrática

### 1.2.3. Teoría burocrática.

Desarrollada por Weber, alrededor de la década 1940; establece la división del trabajo y procedimientos detallados. Tiene las siguientes características: (i) Sistema formal de reglas: uniforma procedimientos y mantiene la estabilidad organizacional. Promueve la disciplina y logro metas. (ii) Impersonalidad: imparcialidad frente a los empleados. No hay lugar a consideraciones

personales y emotivas en la evaluación. (iii) División del trabajo: separa las obligaciones en tareas más simples y especializadas. (iv) Estructura jerárquica: grado de autoridad de cada nivel; facilita el control de los empleados quienes conocen su ubicación en la organización. (v) Estructura de autoridad: derecho a tomar decisiones según el nivel. (vi) Compromiso a largo plazo: asegura empleo y promoción si cumple. (vii) Racionalidad: decisiones apuntan al logro de los objetivos en cada nivel de la organización.

Dicho sistema cuenta, asimismo, con las siguientes ventajas, tales como: (i) Eficiencia. (ii) Consistencia. (iii) Calidad elevada. Y con las siguientes desventajas: (i). Rigidez y lentitud. (ii) No incorpora inquietudes de los trabajadores

#### **1.2.4. Administración pública.**

El concepto de Administración Pública fue incorporado al mundo académico hace más de cien años atrás. Apareció como un campo de estudio que intentaba reformar las oficinas y las instituciones de los Estados haciendo más profesional su gestión.

Galván (1980, pp. 43-44) cita un conjunto de definiciones de Administración Pública. Por ejemplo, la que establecieron Gulick y Urwick en 1937: *La Administración Pública es aquella parte de la ciencia de la administración que concierne al gobierno, fundamentalmente al Poder Ejecutivo, que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales* (p.43). La que establecieron Pfiffner y Presthus en 1953: *La administración pública consiste en llevar a cabo el trabajo del gobierno coordinando los esfuerzos de modo que puedan colaborar unidos en el logro de sus propósitos* (p.43).

La Administración Pública se nutre de los principios epistemológicos de la ciencia de la Administración y se fundamenta en dichos principios generales. ¿Existen diferencias entre la Administración Pública y la Administración Privada? Por supuesto que sí si se consideran aspectos como fines, alcance, efectos, presupuesto, impuestos, poder de policía y bienes. En la Tabla 2,

Diferencias entre la Administración Pública y la Administración Privada se comparan ambos sistemas tomando en cuenta los aspectos señalados.

Tabla 2.

*Diferencias entre la administración pública y la administración privada.*

Aspecto analizado	Administración Pública	Administración Privada
Fines	El bienestar general de la comunidad nacional.	Rentabilidad, productividad y competitividad
Alcance	Según nivel de competencia: nacional, regional y local.	Al interior de la organización privada
Efectos	Las decisiones afectan a la comunidad nacional según nivel de competencia	Las decisiones solo afectan a sus integrantes.
Presupuesto	Para el beneficio de la comunidad nacional	Para el funcionamiento de la propia organización
Impuestos y Tasas	Cobra impuestos y tasas autorizados por normal legal expresa.	No cobra
Poder de policía	Legalmente autorizado.	No tiene competencia legal.
Bienes	Propiedad de la Nación	Propiedad de los particulares.

*Nota:* Torres (2014, p. 16). Elaboración propia.

La Administración Pública se caracteriza como la actividad del Estado y tiene como fin a la sociedad para la cual labora en su continuación y desarrollo. Por consiguiente, dicha administración tiene su origen fundamental, así como su legitimidad y justificación, en la perpetuación y desenvolvimiento de la sociedad.

Con base en las argumentaciones precedentes se puede afirmar que la Administración Pública constituye la actividad del Estado que está encaminada a producir las condiciones que facilitan la perpetuación de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen.

En sentido estricto, la Administración Pública es la actividad que desarrolla la vida asociada a través del orden, la seguridad y la subsistencia; es decir,



auspicia la convivencia civilizada entre todos los componentes de una determinada sociedad. Consiste en una capacidad que produce civilidad. Es por ello que Guerrero (s/f) citando a Marshall (1967) afirmó que la Administración Pública no es únicamente un engranaje de órganos y unidades burocráticas que ejecuta sin reflexión el trabajo del gobierno. Si la Administración Pública tiene relación con los problemas del gobierno es que está interesada en conseguir los fines y los objetivos del Estado. La administración pública es el Estado en acción, el Estado como constructor (p.12).

Efectivamente, los Estados más poderosos son los mejor administrados y, por consiguiente, su balanza comercial es favorable, detentan una hacienda pública sana y producen lo suficiente para sostener a los habitantes del país y reinvierten el excedente que producen; pero, primordialmente, son poderosos porque su Administración Pública ha sido capaz de alimentar y educar a la población, brindarle salud y asistencia, y procurarles lo necesario para facilitar la convivencia civilizada.

#### **1.2.5. Gerencia.**

La gerencia es una noción que proviene del sector privado y que alude a su específica manera de obtener resultados para el mercado. Gerenciar implica actividades distintas como: combinar recursos, entrenar personal, diseñar procesos o establecer reglas que tienen un marcado carácter intraorganizacional; aunque, también se incluyen otras de carácter extraorganizacional puesto que para el logro de los objetivos se requiere relacionarse con otros, tales como: promotores, clientes, proveedores, etc; y con otras organizaciones participando en redes organizativas más amplias.

En la gerencia de una empresa es de suma importancia el rol que desempeña el gerente, manager o director, el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la organización frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene para reducir al mínimo los recursos usados a fin de alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia; de manera tal que un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades; ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar qué es lo que se quiere lograr y hacia donde va.

#### **1.2.6. Gerencia pública.**

El término gerencia pública hace referencia al conjunto de actividades conducentes a obtener bienes o productos públicos que engloban tanto las desarrolladas por la dirección como por los distintos niveles administrativos. La nueva gerencia pública está relacionada con la introducción en el sector público de las técnicas y métodos del sector privado con el fin de hacer más eficaces y más eficientes las organizaciones públicas.

Guerrero (2012) afirmó que la nueva gerencia pública consiste en una palpable novedad por su origen, por su configuración como paradigma y por los efectos que ha provocado. En primer lugar, la nueva gerencia pública constituye una visión privada de lo público que ha brotado de una tradición diversa a la establecida por Frederick Taylor (1911), Henri Fayol (1931), Oliver Sheldon (1986) y Chester Barnard (1975), mundialmente conocida como Movimiento del Manejo Científico. Tampoco se relaciona con los trabajos de Donald Sayles (1964) Henry Mintzberg (1983), ni John Kotter (1982) acreditados estudiosos

contemporáneos de la gerencia privada. Sólo está familiarizado con el pensamiento de Peter Drucker (1986, 1969) hoy en día uno de los tratadistas más reconocidos de la administración de los negocios privados (...) En segundo lugar, aunque lleva por nombre la voz gerencia, no es ella en el sentido clásico su fundamento, sino la noción de mercado, al cual propone como modelo sustituto del esquema “burocrático” del Estado. Aquí tienen su origen las propuestas a favor de: (i) Establecer mercados intra-gubernamentales y orientar al gobierno hacia el consumidor, no hacia el ciudadano. (ii) Desarrollar la competencia en la provisión de bienes y servicios públicos y (iii) Introducir al “espíritu empresarial” en el gobierno. (p. 3).

#### **1.2.7. Gestión.**

Es la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos administrativos en el proceso de obtención, utilización y mantenimiento de los medios necesarios para la realización de las acciones que deben ser ejecutadas para concretar metas y objetivos previamente definidos. Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización. Se puede también definir como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. La gestión de las pequeñas empresas estuvo siempre directamente asociada a la propiedad, pero con el crecimiento de las empresas contemporáneas, ella se ha convertido en un vasto agregado de tareas que desempeña un cuerpo de empleados especializados, generalmente de alta preparación. Los propietarios de una empresa, sin embargo, se reservan el derecho directamente o a través de las asambleas de accionistas a definir las grandes decisiones de la empresa, dejando en manos de la gerencia la marcha de los múltiples asuntos corrientes.

Restrepo (s/f) citando a Mora (1999) señaló que existen

dos niveles de la gestión: el lineal o tradicional donde es sinónimo de administración: ‘Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado’. Se asume como dirección y gobierno,

actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.

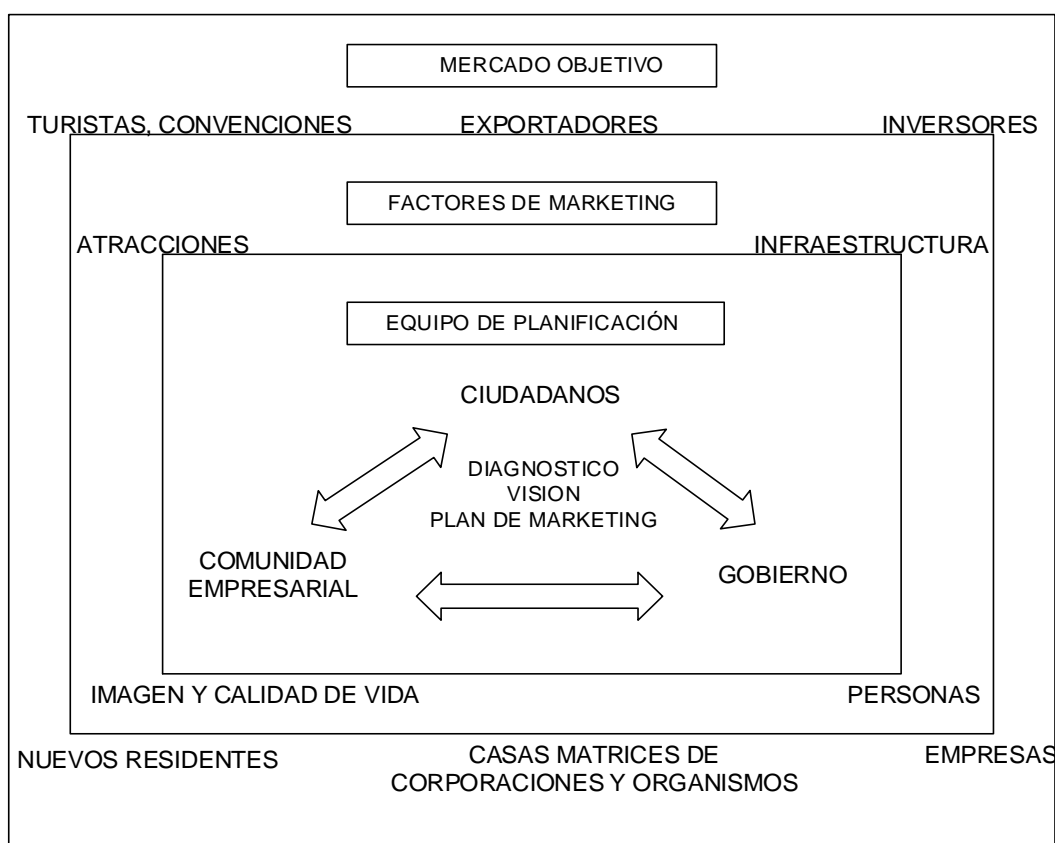
Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como 'una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización'. En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

#### **1.2.8. Marketing.**

El marketing es una disciplina que se dedica al estudio del mercado, de los clientes y consumidores; es decir, es la administración de vinculación permanente con los usuarios. El marketing tiene doble meta, la primera que es captar nuevos consumidores al proponer un alto valor y la segunda fidelizar a los clientes actuales por medio de la entrega de satisfacción. En la actualidad, el marketing no solo comprende las acciones de hablar y vender, sino que está orientado a la satisfacción necesidades del consumidor. La tarea del marketing no es encontrar el consumidor apropiado para el producto, sino encontrar el producto apropiado para el consumidor. En resumen, el marketing es un proceso administrativo y social con el cual las personas pueden tener lo que deseen y sea necesario para ellos, (Armstrong & Kotler, 2008).

En la Figura 1, Niveles de acción del marketing para construir la Marca País se esquematiza se tiene la representación gráfica de los elementos que intervienen en dicho proceso. Un primer nivel lo constituye la planificación de lo que se quiere lograr, cómo se quiere lograr, en qué tiempo, de qué y de cuántos recursos dispongo o debo disponer. Este proceso de planificación es resultado del consenso proactivo entre los tres elementos esenciales siguientes: el gobierno, la comunidad empresarial y la ciudadanía. Estos tres elementos deben elaborar consensualmente la visión del país. En el caso del Perú, dicha visión es parte constitutiva del Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021. En segundo nivel de acción está conformado por los factores que hay que poner en acción para posicionar al país en el mercado internacional. Estos factores son: las personas, la imagen y la calidad de vida que el país ha generado, los atractivos naturales y la infraestructura adecuada para recibir y

albergar a los turistas extranjeros que ingresan al país. El tercer nivel de acción está conformado por el grupo objetivo hacia el cual voy a dirigir todo mi esfuerzo para conquistar su preferencia con relación al conjunto de países a nivel internacional que también quieren posicionarse con otros o los mismos elementos.



*Figura 1. Niveles de acción del marketing para construir una Marca País. Nota: Abó, J. (2001, p. 7). Un modelo conceptual para generar una Marca País.*

### 1.2.9. Marketing público.

Según Chias (1995, p.49) el marketing público es: “*La ciencia de los procesos de intercambios públicos; y el mercado público está constituido por todas las personas físicas y jurídicas que pueden usar los servicios públicos de un territorio definido administrativamente (Estado, autonomía, localidad, etc)*”. Es importante señalar que el resultado buscado en el mismo no tiene por qué ser un mayor consumo de un bien/servicio, sino todo lo contrario (por ejemplo: reducir el consumo de drogas, el número de accidentes, etc.). El objetivo del

marketing público es el logro simultáneo de los objetivos de: utilidad colectiva, utilidad finalista y resultado administrativo, establecidos a partir de los recursos disponibles.

El marketing público se basa en la existencia de dos relaciones según lo propuesto por Chias (1995, pp.19 -31). La primera de ellas considera la relación institucional, sustentada en derechos, obligaciones y normas, como lo señala la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE (1988, p. 48) *“la tarea fundamental de la Administración Pública es aplicar normas generales a casos particulares. Las normas emanan de las leyes y la Administración está garantizada de modo que garantice la aplicación de éstas”*. La otra relación está basada en la lógica del mercado que pretende un equilibrio entre oferta y demanda a través de la optimización del ratio utilidad/costes.

Miquel, Mollá, y Bigné (1994, p. 154-157) “conceptúan el marketing público como el tipo de marketing que se utiliza para referirse a las actuaciones de la Administración Pública en su amplia gama de servicios, como la sanidad, la educación o la justicia [...] Se incluyen [aquí] las acciones llevadas a cabo por las empresas de ámbito público, [...] así como por aquéllas que siendo privadas gozan de un interés público.”

Según Santesmases (2012) “el marketing público es una parte del marketing no empresarial que se circunscribe a las actividades de intercambio de las entidades públicas. No incluyen, sin embargo, las actividades realizadas por las empresas de propiedad pública que compiten con el sector privado y persiguen la obtención de beneficios económicos” (p. 886).

Según Esteban (1997) “el marketing público integra el conjunto de actividades relativas a las relaciones de intercambio que deben llevar a cabo los servicios públicos en orden a satisfacer las necesidades sociales de los ciudadanos. No incluye, sin embargo, las actividades realizadas por las empresas de propiedad pública que compiten con el sector privado y persiguen la obtención de rentabilidad. En este apartado, por lo tanto, se integran las acciones de

marketing de la Administración Pública, en cualquiera de sus niveles institucionales” (p 725).

Según Hermel y Romagni (1990) el marketing público es el que desarrollan “las diversas instituciones de las Administraciones Públicas, incluyendo los establecimientos públicos industriales y comerciales, y excluyendo las empresas públicas en competencia directa con el sector privado” (p.6).

Según Martín (1993) “el marketing público comprende el conjunto de actividades relativas a las relaciones de intercambio que llevan a cabo los servicios públicos en orden a satisfacer necesidades sociales” (, p. 650).

Según Periañez y Villalba (1996) “el marketing de las Administraciones Públicas comprende el conjunto de actividades relativas a las relaciones de intercambio que lleva a cabo la Administración en orden a satisfacer las necesidades sociales” (p. 540).

Según Epstein (1991), “el marketing público se focaliza en la prestación de servicios a la comunidad y en la eficacia del uso de los bienes” (p. 35).

#### **1.2.10. Marca.**

Según la Asociación Americana de Marketing (1960), conocida como AMA por sus siglas en inglés, la marca es “Un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia” (A, 1960).

Un producto es algo que proporciona un beneficio funcional o emocional al consumidor. Dado que los rasgos de un producto son fáciles de imitar, en muchos casos, el capital intangible es el que dota a la empresa de la capacidad necesaria para enfrentarse a las amenazas de la competencia en los mercados. Dentro de este capital nos encontramos con la base de clientes, el prestigio, los canales de distribución y la marca (Peralba, 2001).

A lo largo del desarrollo de la ciencia del marketing se han vertido diversas definiciones de marca, en la Tabla 3 Diversas definiciones de marca se consignan las más importantes.

Tabla 3.

*Diversas definiciones de marca.*

Autor	Definición
Gardner y Levy (1955)	Consiste en algo más que la etiqueta utilizada para diferenciar entre los fabricantes de un producto. Es un símbolo complejo que representa una variedad de ideas y atributos.
Farquhar (1989)	Nombre, término o diseño que realza el valor de un producto más allá de su propósito funcional.
De Chematony y McDonald (1998)	Consiste en un producto identificable, servicio, persona o lugar, aumentado de tal manera que el comprador o usuario percibe valores relevantes, únicos añadidos que responden a sus necesidades más de cerca.
Kotler y Gertner (2002)	Las marcas incitan creencias, evocan emociones y provocan actitudes.
Kapferer (2008)	Una marca no es el nombre de un producto. Es la visión que impulsa la creación de productos y servicios bajo ese nombre.
De Chematony (2009)	Un conjunto de valores que componen una promesa sobre una experiencia única.
Schembri, Merrilees y Kristiansen (2010); Martínez (2014).	Una marca sirve para identificar a un determinado producto y a las personas que compran dicho producto, construyendo la identidad de los consumidores y entablando relaciones emocionales con las marca.
<i>Nota:</i> Montesinos, M. (2015, p. 25). Elaboración propia.	

La historia de la marca tiene sus etapas bien definidas y sus orígenes se remontan, muy probablemente, a las antiguas civilizaciones. La característica común de todas las épocas es que la marca constituye un signo, entendido como *“todo aquello que significa”* y que se considera una *“unidad mínima de sentido”*, y cuya función es significar (Costa, 2004, p. 22). Es decir, dar a conocer algo que quiere identificarse dentro de un contexto. Como ejemplo de una marca con un significado particular dentro de un contexto pueden mencionarse, entre otras, la forma en que una marca indica una ruta de acceso en un mapa, una marca en un libro que indica donde se interrumpió la lectura o una huella en el camino que muestra un rastro a seguir.



Otra característica común a todas las épocas es que la marca nace como producto y no a la inversa, y que la misma precede a su imagen y no al revés (Costa, 2004, p. 17). Aunque sí varió con los años la funcionalidad de la misma. Al principio fue un mero marcaje que identificaba el origen y la procedencia del producto, como en la cultura artesana y comercial egipcia en que se solían marcar las vasijas de barro y otros utensilios, costumbre que también se observa en la cultura romana. Los griegos, por su parte, ya habían desarrollado una herramienta llamada *stylo*. Ellos la utilizaban para escribir sobre diferentes superficies como pizarras y otros elementos de alfarería. Por eso es que Costa (2004, p.148) afirmó: *“El producto hace nacer la marca, y ésta, al llenarse de valores gracias al producto, crea valor por sí misma”* (Costa, 2004, p.148).

#### **1.2.11. Marca País.**

La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2010) mencionó que el término de Marca País se refiere al *branding*<sup>1</sup> de un país de manera holística y está relacionado directamente con la manera en la que determinado país se presenta a sí mismo de manera nacional e internacional en términos de negocios, diplomacia, cultura y turismo. Este *branding* es el sustento para atraer inversionistas, negocios, visitantes, estudiantes y así mismo para mejorar su reputación en cuanto a términos de calidad de vida, confianza en relaciones internacionales y para hacer comercio y negocios.

Una marca país es un proceso con múltiples facetas. Existen críticos de marca país que ya admiten su significado y su aplicabilidad en todas las naciones (Fan, 2010). El concepto de marca país ha sido objeto de un amplio uso y popularidad; sin embargo, pocos autores han intentado definirlo con claridad. Eso ha llevado a una variedad de interpretaciones que han generado confusión (Szondi, 2010).

---

<sup>1</sup> Anglicismo empleado en marketing que comprende el proceso de creación de una marca y la promoción que se lleva a cabo para posicionarla.

A nivel mundial, inicialmente las empresas y, muy posteriormente, diversos países han realizado notables esfuerzos por posicionarse en el mercado internacional a fin que los productos de las empresas afincadas en su territorio sean aceptados, o que empresas internacionales o transnacionales importantes inviertan en proyectos nacionales productivos o que sus ciudades atraigan la visita de extranjeros y de connacionales; es decir, han utilizado el concepto “poder blando” (*soft power*) que acuñó Nye en 1990. Según Nye (2010, p. 118), el poder blando: “Es la habilidad de obtener lo que quieres a través de la atracción antes que a través de la coerción o de las recompensas. Surge del atractivo de la cultura de un país, de sus ideales políticos y de sus políticas”.

Los mencionados esfuerzos, según Saavedra (2012, p. 135) no son nuevos; pero, en la circunstancia de globalización en la que se desenvuelve la economía mundial se han visto reforzados. En este aspecto, Chicaiza, Lastra y Yáñez (2014, p.174) comentando a Anholt (2009) señalaron que: “Uno de los muchos usuarios de las marcas son los países, los cuales a través de sus gobiernos trabajan en la generación de expectativas, identidades y percepciones globales sobre los orígenes que su territorialidad puede ofrecer”. Al respecto, Echeverri y León (2014, posición en Kindle 56-57) afirmaron: “El concepto de marca país nace de la necesidad de los sectores empresariales y de los gobiernos por generar una identidad propia frente a los mercados internacionales”.

Saavedra (2012, p. 136), comentando a Fan (2006), señaló: “La marca-país es un concepto de estructura cognitiva que se vincula a cómo codifican información los consumidores sobre marcas producidas en diferentes países, y sobre lo que significan cada uno de los países en sí mismos”.

Para establecer una marca país es imprescindible elaborar una estrategia de marca país. Iglesias y Molina (2008) definen la estrategia marca país como el empleo de características típicas de la vida nacional como medio de influir en la imagen y percepción del país en la sociedad civil, la opinión pública y los medios de comunicación extranjeros, incrementando el prestigio internacional

del Estado y mejorando su posición política y su competitividad económica en el sistema mundial. Diremos que una EMP tiene como objetivo crear y transmitir una Imagen País (activo intangible), que se acompaña con una Marca País (logotipo, slogan y lema), que engloba a las sub-marcas nacionales (p. 109).

Echeverri, Estay-Niculcar y Santamaría (2013) comentando lo expresado por Lubowiecki-Vikuk & Basińska-Zych, (2011) señalaron que actualmente la marca país es un tema muy importante para los gobiernos y los países. Esta importancia se fundamenta en la identidad del país, es decir cómo se ve el país a sí mismo, el reconocimiento que merece en el conjunto de países y la imagen que el país proyecta sobre sus riquezas naturales, su comercio, la vivencia que han tenido los visitantes.

Para evaluar el desempeño de una marca-país existen, según Echeverry y Trujillo (2014, posición en Kindle 690), cuatro mediciones de posicionamiento y que son fuente de información muy importante para la toma de decisiones por los gobiernos, administraciones públicas y sector empresarial. De las cuatro mediciones que se han señalado, a continuación, se explican brevemente dos, por cuanto se estiman que son las más atingentes al tema de la presente investigación.

El *Country Brand Index*, reconocido por su sigla CBI, ha sido elaborado por la consultora internacional FutureBrand; la misma que ha sido una de las consultoras pioneras en la evaluación de la marca país. Partió de la hipótesis de que los países pueden ser entendidos como la suma de su identidad y reputación; y, al igual que las marcas, la fuerza o la debilidad de la percepción de un país puede ejercer una importante influencia en las decisiones de las personas para elegirlos como lugares para visitar, vivir o invertir. Como se puede observar, esto proporciona, por un lado, a los países una ventaja competitiva en un mercado global para el turismo, la educación y la inversión; y, por otro, proporciona evidencia para una gestión proactiva de la marca del país (Country Brand Index 2014/15, p. 4).

En el Country Brand Report América Latina 2015/2016 (s/f, p.6), se afirmó que “una estrategia de marca país no es un resultado casual o espontáneo, sino que supone una planificación, decisiones y esfuerzos conjuntos y de largo plazo del sector público y privado de una nación”. Y más adelante (s/f, p. 8) afirmó “un país no puede forzar la percepción que una audiencia tiene de él. Lo que sí puede es definir qué imagen desea proyectar internacionalmente, qué posicionamiento desea alcanzar, y trabajar con constancia y consistencia para lograrlo”. El baremo ha sido elaborado tomando como referencia las seis siguientes dimensiones: (i) sistema de valores, (ii) calidad de vida, (iii) potencial de negocios, (iv) patrimonio y cultura, (v) turismo y (vi) país de origen (*madre in*). A su vez, cada una de estas dimensiones se relacionan con asociaciones que responden a las preguntas siguientes “¿Hasta qué punto las personas valoran al país? ¿El país les significa algo?”.

A partir del concepto marca país acuñado por Anholt en 1996 (GfK Roper Public Affairs & Media, 2009; Anholt, 2008), se ha diseñado otro barómetro que se conoce como el *Anholt-GfK Roper Nation Brands Index™* y se le identifica por la sigla NBI. Echeverri (2014, posición Kindle 713) comentando una publicación del Ministerio de Hacienda y Crédito Público de la República de Colombia, 2012, señaló que el mencionado NBI se “ejecuta en más de treinta y cinco países del mundo, con el objeto de conocer la percepción de los productos, la población, la cultura, los gobiernos, la economía y el turismo”. Este índice es un sistema que sirve para medir y gestionar la reputación nacional en todo el mundo. Además, es una herramienta que ayuda a comprender, medir y construir una fuerte identidad nacional y de imagen para su propio gobierno, las organizaciones, regiones y empresas que representan al país.

El propósito del NBI es ofrecer algunas de las herramientas esenciales y conocimientos necesarios para aumentar la reputación de un país, éstos permitirían: (i) Aumentar las probabilidades de éxito de los productos y servicios del país. (ii) Crear interés en los inversores para conseguir inversiones tanto en la industria como en la ciencia y la investigación. (iii)

Mejorar las habilidades de captación y retención de capital intelectual. (iv) Crear una atmosfera de credibilidad y confianza en tiempos de crisis. (v) Desarrollar relaciones culturales productivas con otros países y sus gentes. (vi) Mejorar la capacidad para ser sede de grandes acontecimientos deportivos, culturales, medioambientales, económicos, políticos, etc. (vii) Generar una imagen y un perfil positivo del país en los medios de comunicación internacionales. (viii) Establecer acuerdos, alianzas y colaboraciones más productivas con otros países.

El NBI se ha elaborado utilizando las seis dimensiones siguientes: (i) turismo, (ii) exportaciones, (iii) gobierno, (iv) inversión e inmigración, (v) cultura y patrimonio y (vi) personas.

En la revisión bibliográfica realizada para el desarrollo de la investigación se ha encontrado además de los índices anteriormente descritos el *Digital Country Index* (DCI) diseñado por la empresa consultora internacional Bloom Consulting and Digital Demand – D2©. El baremo se ha organizado aplicando las cinco dimensiones siguientes: (i) inversiones, (ii) turismo, (iii) talento, (iv) prestigio, (v) exportaciones. A su vez, cada una de estas dimensiones está conformada por un conjunto de subdimensiones. El DCI considera las opiniones vertidas por ciudadanos de todo el mundo sobre cualquier país y como información externa utiliza la proveniente de instituciones tales como: Organización de las Naciones Unidas, Transparencia Internacional, Banco Mundial, el Índice de manejo medioambiental de la Universidad de Yale y del Centro para la red internacional de información sobre ciencias de la tierra de la Universidad de Columbia, Instituto Legatum, Índice de progreso social y Fondo Monetario Internacional (Bloom Consulting, 2017).

También existe un índice denominado el *Country Rep Track* el mismo que es obtenido a partir de los datos recogidos mediante encuestas a líderes de los países más industrializados del mundo y cuya importancia política y económica es muy importante. Este grupo de países es conocido como el Grupo de los Ocho (G8). Está conformado por Alemania, Canadá, Estados Unidos de Norte

América, Francia, Italia, Japón y Rusia. Según la página web del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el Reputation Institute, institución que gestiona el mencionado índice, “ubicó, en el 2016, al Perú en el puesto 22 de su ranking anual”; ubicación que le permitió ascender cinco posiciones con relación al año anterior. Según la presidenta del Consejo Directivo de Promperú, de ese entonces, “esto lo hemos conseguido, en parte, por las intensas acciones de promoción que hemos venido realizando el último año y gracias a las campañas de la Marca Perú dirigidas al público internacional”.

Según Tisch (2017), para determinar el *Country Rep Track* se utilizan tres factores fundamentales, los cuales, a su vez, están integrados por subfactores.

(i) El primer factor es el referido a percepciones del entorno, constituido por acogida de las personas, belleza y estilo de vida. (ii) El segundo es el referido al gobierno, constituido por seguridad pública o ciudadana, ética, responsabilidad internacional y políticas económicas y sociales. (iii) El tercero es el referido a la economía, constituido por mano de obra educada y confiable, contribuciones a la cultura global y alta calidad en sus productos y servicios.

#### **1.2.12. Marca País Perú.**

Después de un periodo marcado por una gran turbulencia socioeconómica, el Perú abrió su mercado tanto a la exportación de sus productos como a la importación de bienes y servicios que se requerían para alcanzar mayores y mejores niveles de desarrollo cuyo principal índice, aunque no el único, era la disminución de los niveles de pobreza y de pobreza extrema.

Según la página web del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo el Perú ha suscrito veinticuatro acuerdos comerciales y son los siguientes: Organización Mundial del Comercio, Comunidad Andina, Mercado Común del Sur (Mercosur), República de Cuba, Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), República de Chile, Estados Unidos Mexicanos, Estados Unidos de América, Canadá, República de Singapur, República Popular China, Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio, República de Corea, Reino de Tailandia, Estado de Japón, República de Panamá, Unión Europea, República

de Costa Rica, República Bolivariana de Venezuela, Alianza del Pacífico, República de Honduras, República de Guatemala, Acuerdo de Asociación Transpacífico, República Federativa de Brasil.

Teniendo en consideración la situación brevemente descrita, era indispensable que las empresas que ponían sus productos y servicios al alcance del mundo contaran con el respaldo de una imagen país y de una marca país. Por ello, es que en el 2011 se lanzó la Marca Perú para el mercado nacional y en el 2012 para el mercado internacional con el propósito de que la marca fuera conocida, entendida y amada por todos los peruanos, contribuyendo a potenciar nuestra autoestima y orgullo, y ser una herramienta de marketing y promoción del Perú, específicamente para los sectores de turismo (de nacionales y extranjeros), comercio exterior e inversiones. (Tapia, 2017).

En el marco de la incipiente fundamentación teórica de la marca país, la Marca Perú tiene como objetivos fundamentales “impulsar el turismo, las exportaciones y atraer inversiones”.

Mediante el Decreto Supremo N° 003-2012-MINCETUR de 8 de febrero de 2012, se otorgó carácter oficial a la Marca País Perú, como la marca oficial del Estado Peruano; la misma que se colocó bajo la titularidad de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PromPerú.

En la Exposición de Motivos de la norma legal acotada se señaló:

Con relación a la denominada “Marca País”, debe precisarse que ésta se define como el signo que identifica a un país y lo diferencia de los demás. Como toda marca, puede incluir un logotipo y un eslogan. La “Marca País” se apoya en la “imagen país”, tratando de construir, cambiar o proteger la reputación internacional del país en cuestión y su imagen en el exterior. A menudo la “Marca País” tiene un fuerte componente turístico.

En la Figura 2, Línea de tiempo de la Marca Perú se esquematiza el proceso seguido desde el inicio hasta la asignación, a una empresa especializada, para la puesta en operación proyecto

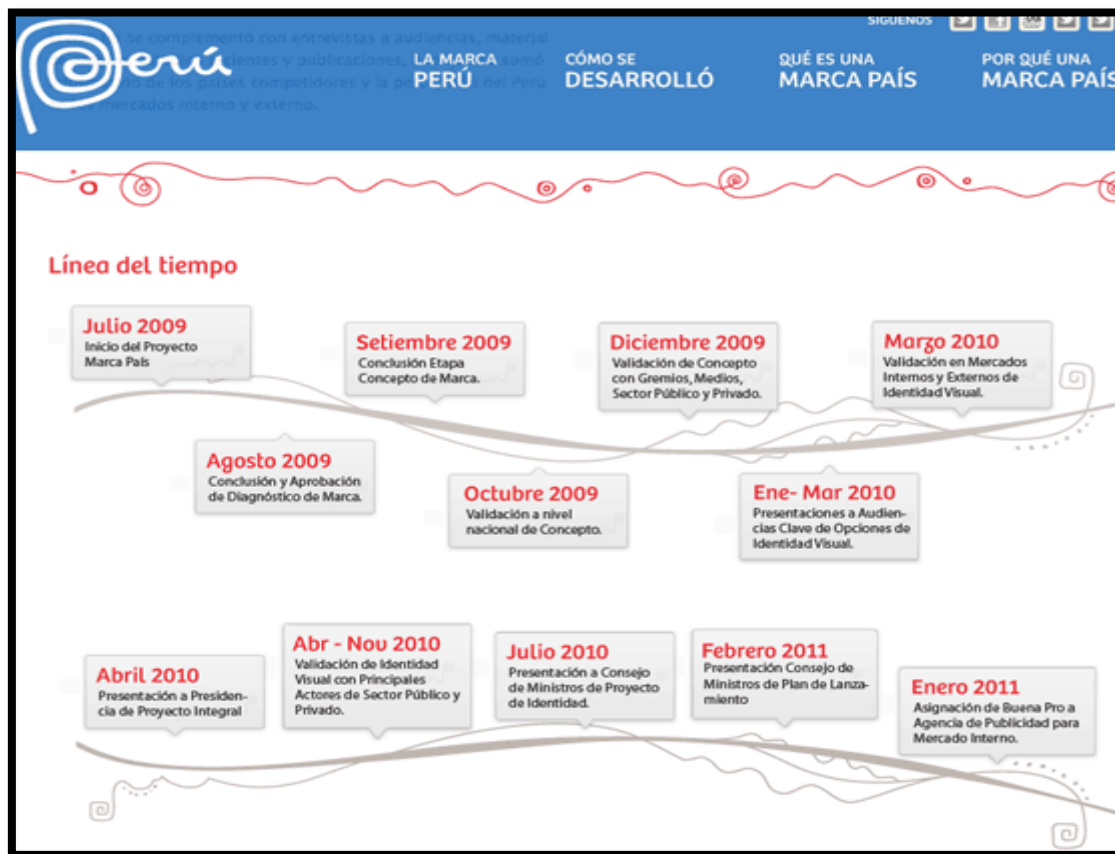


Figura 2. Línea de tiempo de la Marca País Perú. Nota: Marca Perú.

### 1.2.13. Turismo.

Como se ha expuesto en el párrafo anterior uno de los objetivos de haber diseñado la Marca País Perú e implementado toda una estrategia de gestión fue el de incrementar el turismo, en sus dos variantes: receptivo y el interno. Como se sustentará más adelante, el propósito de la presente investigación es establecer hasta qué punto el diseño y la puesta en operación de la estrategia de implementación de la Marca País Perú ha incidido favorablemente en el logro de uno de los objetivos propuestos: incremento del turismo.

Según Promperú (2015) se denomina turismo al

Conjunto de actividades llevadas a cabo por las personas durante sus viajes y permanencia en lugares distintos a su entorno habitual,



por un periodo consecutivo inferior a un año y por motivos diferentes al de ejercer una actividad remunerada en el lugar visitado (p. 44).

El turismo ha sido una industria de crecimiento permanente y sostenido en los últimos años. Según la Organización Mundial del Turismo (2017, p. 2), conocida por sus siglas en inglés UNWTO, el movimiento de personas a nivel mundial, con objetivos turísticos, ha pasado de 674 millones en el 2000 a 1 186 millones en el 2015; es decir, un incremento del 76%. En lo que se refiere a los ingresos financieros obtenidos a nivel mundial, éstos han crecido de US \$ 495 000 millones en el año 2000 a US \$ 1 260 000 millones en el 2015; es decir, un incremento de 254%. El costo del servicio de transporte internacional de pasajeros ha significado un movimiento financiero del orden de los US \$ 211 000 millones.

En lo que se refiere a América del Sur la llegada de turistas pasó de 29 millones de personas en el 2014 a, aproximadamente, 31 millones en el 2015; y se prevé un incremento del 4,6%, considerando el periodo 2010 - 2030; es decir, pasar de 24 millones de turistas a 58 millones. Asimismo, representó en el 2015 el ingreso de US \$ 26 mil millones

En el caso del Perú, las llegadas internacionales representaron un incremento del 7% en el 2015 con respecto al 2014. Y se generaron ingresos del orden de US \$ 3 320 millones.

Como se puede observar es una industria pacífica que según Fuller (2008)

Se trata, pues, de un fenómeno que produce cambios significativos, tanto en las poblaciones receptoras como en los visitantes. La intensa circulación de poblaciones propiciada por esta industria tiende a romper las fronteras culturales, genera espacios de encuentro e inserta a las personas en redes de relaciones que sobrepasan el espacio local, dado que su existencia implica una relación entre territorios alejados, economías distintas e identidades y culturas diferentes (p. 9).

A partir del Perfil del Turista Extranjero elaborado por Promperú (2013, pp. 44-46) se consignan a continuación algunas definiciones que se han utilizado en el proceso de elaboración de la presente investigación.

- **Gasto del turista:**

Egresos por los consumos realizados por un turista durante su desplazamiento y estancia en el lugar de destino. Se excluyen de este cálculo ciertos desembolsos como compras para fines comerciales, inversiones de capital (terrenos, casas, fincas y bienes tales como automóviles, remolques y barcos), donaciones a instituciones, y efectivo entregado a familiares o amigos durante el viaje de vacaciones, siempre que no represente el pago por bienes turísticos.

- **Motivo de viaje.** Los más frecuentes son:

Vacaciones, recreación u ocio. Son viajes programados por motivos de descanso o diversión y costeados con fondos familiares. Quien decide hacer el viaje es el propio visitante, quizás con los demás miembros del hogar. En algunos casos, se visita a parientes y amigos, aunque ésta no es la razón principal del viaje.

Visitas a familiares y amigos. Se refiere a los viajes sociales que, en ciertos casos, tienen como finalidad participar de compromisos o reuniones como matrimonios, bautizos o funerales.

Negocios Son viajes realizados por exigencias relacionadas con la ocupación del viajero o la actividad económica de la empresa para la que trabaja. La decisión de efectuarlo y el financiamiento corresponden a alguien diferente al viajero mismo, como su empresa.

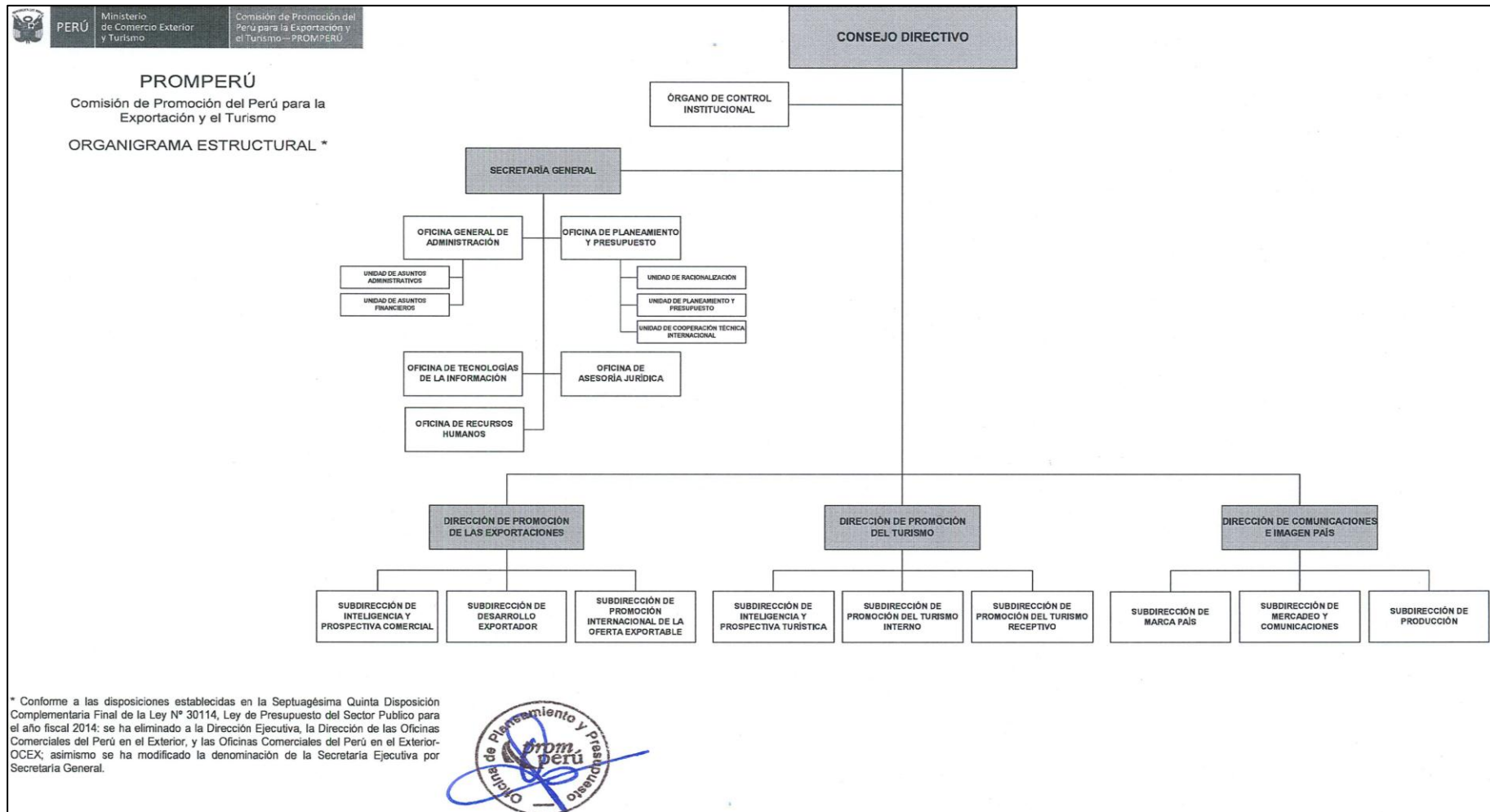
### **1.3. Marco Espacial**

Como se ha señalado anteriormente, la Marca País Perú está bajo la titularidad de la Comisión de Promoción para la Exportación y Turismo (Promperú) por ello es que la presente investigación se ha realizado en esta entidad con sede en el departamento de Lima, provincia de Lima. Se ha entrevistado a los funcionarios públicos cuyos cargos se especifica: (i) Subdirector de Inteligencia

y Prospectiva Turística, (ii) Coordinadora del Departamento de Creatividad y Contenidos. (iii) Consultor externo de Promperú.

Promperú es un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, encargado de la promoción del Perú en materia de exportaciones, turismo e imagen. Se ha fijado como misión “posicionar al Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, sus destinos turísticos y sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo sostenible y descentralizado del país”. Asimismo, se ha establecido como visión institucional “ser la agencia de promoción de las exportaciones y el turismo número uno en latino américa (en resultados y en reconocimiento)”.

En la Figura 3, Organigrama de la Comisión de Promoción para la Exportación y Turismo – Promperú, se determina la organización de dicha Comisión para el logro de los objetivos propuestos y el desarrollo de sus funciones.



**Figura 3.** Organigrama de la Comisión de Promoción para la Exportación y Turismo - PROMPERÚ. Nota: Reglamento de Organización y Funciones de Promperú.

#### **1.4. Marco temporal.**

La presente investigación se desarrolló durante el primero, segundo y tercer trimestre del año 2017. Se inició con la elaboración del proyecto de investigación, el mismo que fue aceptado y aprobado por la Universidad César Vallejo, de conformidad a las normas académicas establecidas. A continuación se desarrolló la revisión de bibliografía especializada en el tema con el propósito de dotar de mayor fundamentación teórica. Esta revisión documental permitió elaborar la matriz de consistencia y la Guía Básica de la Entrevista a los funcionarios de Promperú. Obtenida la información se procedió a analizarla y a contrastarla con la fundamentación teórica con el propósito de efectuar la triangulación correspondiente y que dé origen tanto la discusión de los resultados obtenidos como las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

#### **1.5. Contextualización.**

Unas lamentables características de la Administración Pública en el Perú son su deficiente gestión y hacer caso omiso a la opinión y sugerencias de los ciudadanos, los cuales esperan servicios de calidad y claman por los mismos con todo derecho. Además, hoy en día los usuarios ya no sólo buscan ser meros observadores sino que buscan también ser partícipes, co-creadores de estos procesos que contribuyan a que las decisiones que se tomen redunden en beneficio de la colectividad.

En tal sentido, la Administración Pública debe constituir una plataforma institucional en donde se elaboren e implanten políticas de marketing público que respondan a los intereses generales de la sociedad, considerando al ciudadano como su principal “cliente”.

Con el propósito de efectuar la contextualización histórica del tema a investigar, es preciso recordar que después de la Primera Guerra Mundial, los diferentes países y sus respectivos gobiernos se encaminaron hacia proyectos principalmente relacionados con la educación, sanidad e infraestructura, totalmente divergentes a los proyectos tradicionales como eran la defensa nacional, el mantenimiento del orden interno y, lo que era más común, la

administración de programas de corto alcance, soluciones temporales a problemas estructurales.

Como era de esperarse estos proyectos no resolvieron los problemas de fondo sólo fueron paliativos y además que al poco tiempo se encontraron con un grave problema de financiación ya que los ingresos de los erarios públicos disminuían como consecuencia de las sucesivas crisis económicas, llegando al extremo de que el propio Banco Mundial en su “Informe sobre Desarrollo Mundial” de 1997 detectaba unos Estados en ruina y con sus instituciones en quiebra.

Esta situación obligó a que los Estados replantearan su rol en cuanto a suministradores de servicios públicos; sobre todo, en lo relativo a poder identificar qué servicios y qué tipo de servicios prestar, cuáles no deberían asumir y, en el caso de que los asumieran, cómo los tendrían que hacer.

Este intenso debate sobre la reforma del Estado, en cuanto al papel a ejercer a través de las instituciones públicas, se inició a mediados de la última década del siglo pasado y adquirió una gran importancia y notoriedad, tanto institucional como social y mediática, debido a que, en el fondo de la cuestión, lo que estaba en juego era la permanencia de los logros obtenidos gracias al Estado de bienestar.

Lo descrito anteriormente, condujo a los Estados a utilizar el concepto de Marca País y a adoptar la decisión política de instaurarla. Esta decisión se dio en contexto mundial de globalización, de una compleja y ardua competencia entre países por captar turistas, inversiones, tecnologías, mano de obra y otros recursos que coadyuvaran a su propio crecimiento económico. Esto ha conllevado a que los países busquen un posicionamiento mediante propuestas de valor atractivas para cada mercado en lo que les interese posicionarse.

En el caso del Perú, fue en el año 2011 que se lanzó la Campaña Nacional de la Marca País, la misma que tuvo un alto grado de aceptación entre la población peruana, incrementando el conocimiento, identificación y adhesión de los

peruanos con la Marca Perú, así como también intensificando el sentimiento de orgullo nacional por lo peruano, especialmente en las diferentes regiones del país a través de una estrategia de comunicación que ha resultado ser potente, como lo fue la del intercambio cultural en ciudades homónimas del Perú en el extranjero. Dicha campaña obtuvo diversos reconocimientos, pero aparentemente sólo eso, puesto que no ha generado una reflexión con respecto a los peruanos y su capacidad para poder conectar con el acontecer cotidiano y producir un cambio radical en nuestras autoridades.

## **II. Problema de Investigación**



## 2.1. Aproximación temática.

El tema de la investigación se desarrolla en la vinculación del marketing y la gestión pública con la Marca País Perú, cuya titularidad se encuentra a cargo de Promperú.

Los nuevos paradigmas de la gestión pública han dado lugar a una redefinición de la relación entre la Administración Pública en sus diferentes niveles de competencia, nacional, regional y local, y los ciudadanos. Dicha relación se ha centrado en dos acciones importantes: las políticas de información y comunicación y la orientación a la sociedad.

Hoy más que nunca resulta imprescindible que la Administración Pública sea del nivel que sea puedan conectar y vincularse activamente con los ciudadanos. La capacidad de recibir, interpretar y transmitir señales en función de lo que el entorno requiere, determina su potencial para satisfacer las demandas de los ciudadanos. Por ello resulta imprescindible establecer mecanismos a través de los cuales los ciudadanos, sin distinción de ninguna clase, puedan expresar sus necesidades, quejas y sugerencias respecto al servicio público que reciben.

Es, en este contexto, que el marketing resulta un elemento importante y, sin temor a exagerar indispensable, a incorporar en una Administración Pública que se desarrolla en un entorno globalizado y democrático.

El concepto y práctica del marketing público son relativamente nuevos; aparecen en escena, aproximadamente, durante la última década del siglo XX. Ello fue consecuencia de las severas críticas que recibió el Estado, especialmente el denominado Estado burocrático y centralista. En este aspecto el documento Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, aprobado por el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM citando a Levitsky (2012) afirmó

Perú tiene uno de los Estados más disfuncionales de América Latina. Muchas instituciones estatales no funcionan, y en algunas zonas, ni siquiera existen. En muchas partes del interior, los servicios públicos

(educación, salud, agua potable, infraestructura) no llegan, y si llegan, son plagados por la corrupción y la ineficiencia. Los gobiernos locales y regionales carecen de un mínimo de capacidad administrativa. Y la seguridad y la justicia —funciones básicas del Estado— no son ni mínimamente garantizadas (p. 13).

Surgió como respuesta a la exigencia de una ciudadanía que demandaba políticas, programas, acciones y servicios acordes a sus necesidades y que se brinden con crecientes niveles de calidad. En este aspecto, la ciudadanía es cada vez más consciente de sus derechos le exige a la Administración Pública respete esos derechos en la provisión de servicios públicos. Y la recepción adecuada o inadecuada de dichos servicios genera en la ciudadanía la confianza en instituciones.

A partir de la información que figura en la página web del Instituto de Estudios Peruanos, comentando los datos publicados por Barómetro de las Américas por LAPOP (2006-2014) se obtienen los datos que figuran en la Tabla 4 Valor porcentual de la confianza de los peruanos en las instituciones públicas en el año 2014.

Tabla 4.

*Valor porcentual de la confianza de los peruanos en algunas instituciones públicas en el año 2014.*

Institución Pública	Valor porcentual
Presidente de la República	38,8
Congreso de la República	27,4
Jurado Nacional de Elecciones	46,9
Sistema de Justicia	34,2
Defensoría del Pueblo	46,8
Fuerzas Armadas	52,6
Policía Nacional del Perú	38,5
Defensoría del Pueblo	46,8
Gobierno Local	36,6

*Nota.* Página web del Instituto de Estudios Peruanos. Elaboración propia.

El marketing público, en esencia, propone un intercambio entre Estado - sociedad, en el que a través de la Administración Pública se ofrecen políticas, programas, bienes y servicios para satisfacer necesidades y demandas de los ciudadanos, empresas, los cuales, como contraparte, ofrecerán apoyos mediante impuestos y costos de desplazamiento, tiempo, oportunidad, esfuerzo personal y otros. Así, el marketing público recrea y reúne los conceptos de agenda pública, agenda de gobierno, políticas públicas, control de gestión, medición del desempeño, medición de la satisfacción de los usuarios, a fin de reforzar la legitimidad a través de una creciente eficacia, eficiencia, calidad y equidad.

En cuanto a la marca país, en sus inicios fue un concepto usado para atraer turistas y generar inversiones. Actualmente, la tendencia es utilizarla con fines políticos; por ello, muchos gobiernos la han empleado para dirigirse a sus poblaciones y crear orgullo nacional y unidad. Al respecto Tapia (2017), en una entrevista en la que se le preguntó “Del proceso de creación y lanzamiento de marca país ya pasaron unos años. ¿En qué etapa están, a qué están apostando ahora? , dio, entre otras, la respuesta siguiente:

...se trabajó para posicionarnos como un país polifacético, especialista y cautivador y para incrementar el nivel de recordación, familiaridad y asociaciones positivas del Perú en el mundo. Hemos trabajado arduamente para cumplir estas metas, y el espíritu de nuestra marca país nos ha marcado el camino a seguir. Por eso buscamos superar estos logros, innovando constantemente y llevando a cabo una estrategia integral con acciones de marketing y comunicación cada vez más impactantes. Estas han contribuido a posicionar al Perú en un entorno muy competitivo, donde la tecnología e internet han cambiado dramáticamente la forma en que las personas reciben, consumen y distribuyen la información

A nivel internacional, como se ha expuesto anteriormente el Country Brand Index (CBI) es un indicador básico que estudia en profundidad la complejidad, la dinámica y los beneficios de cómo los países se manifiestan como marcas. Este

estudio clasifica a los países a través de los principales atributos de la imagen, atendiendo a temas de construcción del país y a los problemas en la comercialización de la misma. Asimismo, identifica las tendencias mundiales emergentes en viajes y turismo y mide la conciencia, el conocimiento, la preferencia, la consideración de promoción, y las decisiones activas para visitar o interactuar con un lugar, así como las correspondientes asociaciones que se realizan.

A partir de este indicador y sus exigencias, los gobiernos están tomando conciencia de la importancia de definir cómo quieren que sus respectivos países sean percibidos y de la necesidad de mejorar y de aprovechar sus bienes. Por más que el turismo sea, por lo general, la manifestación más visible de una marca país, la reputación y los valores de la marca de un país impactan en sus productos, en su población, en sus oportunidades de inversión, y hasta en la ayuda y financiación externa. Las mejores maneras de crear una marca país exitosa es mirar al país holísticamente, determinar sus requisitos fundamentales y objetivos esenciales y alinear iniciativas tanto para el sector público como privado.

En el Perú, desde el 2007 existía una preocupación por la construcción de una marca país con el propósito de obtener una ventaja competitiva global frente a otras naciones. Es así que en el Reglamento de Organización y Funciones de Promperú aprobado por el Decreto Supremo N° 009-2007-MINCETUR se estableció como función la siguiente

Ejecutar acciones pertinentes que lleven a la formulación, implementación y administración de la “Marca País” y otros similares, que permitan identificar al Perú a nivel nacional e internacional, como instrumento de promoción de las exportaciones, así como del turismo interno o receptivo (literal h del artículo 3°).

En el 2011, el Perú protagonizó un proceso de renovación, crecimiento permanente y consolidación dentro del mapa mundial. Esto se evidencia en la participación de nuevos sectores en la industria, aumento de gasto público,

inversión en infraestructura civil y turística, así como lograr estabilidad política y social. Asimismo, los peruanos empezaron a destacar a nivel mundial en distintas disciplinas: deporte, cine, literatura. Por esta razón, desde la gestión gubernamental se consideró que era el mejor momento para mostrarle al mundo lo bueno que está pasando en el país. Esta decisión se dio como consecuencia de los resultados del ranking, publicado por la Country Brand Index 2011 en el que el Perú se ubicaba en la posición 44 de 113 países.

Como parte de una estrategia de promoción del país en el exterior, desde el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en especial desde Promperú que forma parte de dicho Ministerio, se decidió impulsar el proceso de la construcción de la Marca País Perú. Para ello, dicha estrategia se estructuró sobre tres sectores o ejes que con ser independientes estaban y están profundamente vinculados entre sí: turismo, exportaciones y la atracción de inversiones. Pensar en un país como una marca trae el desafío de destacarse, llamar la atención, y transmitir una promesa clara. Una marca es mucho más que un logo o un eslogan que identifica un país y lo diferencia de los demás, además de su identidad, una marca tiene una reputación construida sobre la base de su promesa y desempeño.

A más de cinco años del lanzamiento de la Marca País Perú, se evidencia un conjunto de fortalezas y debilidades, las cuales se describen a continuación. En relación a las fortalezas se identifica que en el criterio marca país existe un posicionamiento claro, un realismo en los objetivos y coherencia entre medios y fines. En relación a la diplomacia, se evidencia que existe un aprovechamiento de oportunidades y una proyección de temas alternativos. En relación a las debilidades se observa que en relación a la marca país esta se reduce al logo, existe una disonancia entre el nuevo y el viejo posicionamiento, inercia institucional y *path dependency*, una descoordinación en los diferentes *stake holders* como: el Estado en sus tres niveles de competencias nacional, regional y local, políticos y congresistas, líderes de opinión, empresas privadas, ciudadanos, medios de comunicación, gremios nacionales y regionales, cámaras, y asociaciones nacionales y regionales, aparte de un mayor énfasis en el turismo

en desmedro de las exportaciones e inversión. En relación a la diplomacia pública, se evidencia una incoherencia entre política exterior y diplomacia pública, así como en sus mensajes propagandísticos. Mientras que, en relación a las estrategias mixtas se evidencia una incoherencia entre lo que se dice y se hace, así como un exceso de ambición o segmentación inadecuada de mensajes.

Por ello, la presente investigación pretende analizar el entorno, estado actual y antecedentes de la Marca País Perú y su relación específica con el turismo. En este aspecto, cabe señalar que la concepción tradicional de turismo, es decir viajar a un lugar interesante, ha variado. El turista en general es una persona informada y que quiere vivir nuevas experiencias. Afirmación que es corroborada por Promperú (2009, p.7) al citar la investigación realizada por Plunkett Research Ltd en 2008 cuando determinó “que la nueva tendencia del turismo mundial tiene como eje las experiencias”. Por ello, a los operadores turísticos les recomendaba vender experiencias y no destinos.

Todo lo anterior implica diseñar y poner en ejecución toda una estrategia de marketing que se desarrolla dentro de normas y procedimientos denominados gestión pública. A propósito, según la novena de las Disposiciones Finales de la Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, Ley N° 27785, se define como gestión pública: “Es el conjunto de acciones mediante las cuales, las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo”.

Por otro lado, cabe indicar que el Plan Estratégico Nacional de Turismo al 2025 – PENTUR (2016, p. 16) ha reconocido que el turismo está presente en tres de los diecisiete objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la Organización de Naciones Unidas en setiembre de 2015 siguientes: (i) Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. (ii) Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. (iii) Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.

Por otro lado, el PENTUR (2016, p. 21) señaló que las macrotendencias que deben ser tomadas en consideración en el sector turístico son: (i) La personalización de la oferta turística múltiple y, a su vez, diseñada especialmente para aprovechar al máximo su dinero y tiempo. Esto nos permitiría descentralizar los destinos turísticos en el Perú y no se centre solo en Machu Picchu. Más aun, las actividades complementarias como la gastronomía toman relevancia al momento que el viajero tome una decisión del destino que visitará. (ii) La exclusividad es muy requerida por los viajeros, buscan este tipo de destino y que muy pocos puedan acceder. Buscan lugares más exóticos y vírgenes del rincón del planeta, apartado de las grandes propuestas de servicios turísticos, viviendo experiencias únicas e irrepetibles. Esto es una oportunidad para destinos que no son conocidos, brindando servicios de alta calidad. (iii) Turismo inclusivo, que considere a todos; pero. a su vez contemple sus particularidades. (iv) La comunicación es vital por lo que el uso de *smartphones*, *tablets* o cualquier herramienta para informarse, compartir experiencias y resolver problemas durante su viaje, es muy ponderado por los viajeros. (v) El bienestar y la satisfacción espiritual, mental y física (*mindfulness*) es muy apreciado por el viajero equilibrado y busca disfrutar de sus vacaciones con este tipo de actividades. (vi) Finalmente, algunos viajeros también buscan alternativas de destinos sostenibles y que el viajero responsable prefiere lugares comprometidos y ecoamigables.

## **2.2. Formulación del problema de investigación.**

Teniendo en cuenta lo expresado en los párrafos anteriores, el problema que ha orientado el desarrollo de la presente investigación se ha formulado a través de la siguiente pregunta: ¿Cómo ha incidido la Marca País Perú en el turismo?

Esta pregunta global ha conllevado a la elaboración de las preguntas específicas siguientes: (i) ¿Cómo ha incidido la Marca País Perú en la evolución del turismo receptivo? (ii) ¿Cómo ha incidido la Marca País Perú en la evolución del turismo interno?

## 2.3. **Justificación.**

### 2.3.1. **Justificación teórica.**

Como se ha señalado anteriormente, todas las actividades humanas se están desarrollando, quiérase o no, en un entorno de globalización. Todos los países en mayor o menor medida concurren con sus productos desde materias primas hasta productos tecnológicos más o menos sofisticados a la gran demanda del mercado mundial. Por otro lado, cada país compite no solo con el que es limítrofe a fin de atraer visitantes para que conozcan sus atractivos naturales, su historia, sus elementos culturales, su gastronomía, sus aportes a la comunidad científica, sus expresiones artísticas, en sus diferentes modalidades. Para ello, se requiere de toda una estrategia para motivar y cautivar a los extranjeros a fin de que vivan experiencias únicas e inolvidables en la estadía en el país receptor.

En este aspecto Sánchez, Guitian y Zunzarren (2013) expresaron que

Para demostrar qué o quiénes somos y facilitar el reconocimiento internacional, los participantes de la marca país debemos ser conscientes de cuáles son nuestras señas de identidad en cada uno de los campos o sectores en los que pretendemos posicionarnos con protagonismo (p.16).

Esto implica poner en funcionamiento todo un plan de marketing. Y de la revisión de la bibliografía especializada se puede extraer, desde ya, una conclusión: el posicionamiento de una marca país, en general, es un proceso con visión de largo plazo y que trasciende a los gobiernos de turno. Es un proceso que se inicia compitiendo con otros países en superioridad, igualdad o inferioridad de condiciones para luego convertir al país en, su conjunto, competitivo. Al respecto Barrientos (2014) señaló

Los esfuerzos que en la actualidad se realizan por establecer una marca país, se deben considerar que son parte de un objetivo más grande que en términos de marketing denominaremos marketing país, ya que la marca debe ser parte de una estrategia del producto llamado Perú (p. 160).



Cabe señalar que al conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de establecer una marca se le denomina *branding*. Según Barrientos (2014) citando a Capriotti (2009) el mencionado término tiene una amplia aplicación

El concepto de ‘branding’ no se limita sólo al nivel de los productos o servicios de una entidad, sino que se puede aplicar a cualquier sujeto susceptible de realizarle una acción de ‘gestión de los atributos de identidad’. Así, el branding puede desarrollarse a diferentes niveles, según se esté gestionando los atributos de identidad de un producto/servicio de una organización, de un sector de actividad o de un área geográfica (a nivel de ciudad, región o país). Esta diferenciación no establece niveles de importancia o jerarquía, sino que, más bien, plantea una estructura de integración de los diferentes niveles de actividad, desde lo sencillo (un producto) hasta lo complejo (un país) (p. 162).

El desarrollar una marca país implica un esfuerzo conjunto de diversos actores. El rol protagónico le corresponde al Estado, como ya se ha expresado en sus tres niveles de competencia, pero no en forma exclusiva ni excluyente sino que tiene que ser un proceso que involucre a los empresarios, a la ciudadanía en general. Al respecto, Ramos y Noya (2006) citados por Barrientos (2014, p. 163) señalaron “la marca país no puede quedar librada al azar ni estar atada a percepciones coyunturales que, por cierto, no siempre son favorables. Si a la marca no se la diseña y se la administra, se dispersa espontáneamente”

Por lo expuesto, analizar la vinculación de la Marca País Perú con el marketing y la gestión pública puestos en práctica por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, ha permitido contrastar lo ejecutado en el Perú con lo que han ejecutado otros países que, de acuerdo a las evaluaciones de prestigiosas empresas consultoras internacionales, ocupan los primeros lugares en lo que se refiere a la marca país.

### 2.3.2. **Justificación práctica.**

Con el análisis efectuado en la presente investigación se han brindado elementos de juicio a los funcionarios públicos encargados de la toma de decisiones en lo que respecta a la Marca País Perú a fin de consolidar su presencia en el ámbito internacional y/o corregir posibles errores cometidos.

Pero, toda vez que la consolidación de una marca país, en general, y de la Marca País Perú, en particular, es un proceso que involucra prácticamente a toda la sociedad peruana, las reflexiones de la presente investigación también han apuntado a motivar a todos los que conformamos esta gran nación peruana a contribuir activamente a la consolidación de la Marca País Perú.

Al respecto, en 1990, Porter, después de realizar un estudio sobre diez países altamente desarrollados estableció lo siguiente: “La prosperidad nacional se crea, no se hereda” y más adelante sentenció: “En un mundo de competencia cada vez más global, las naciones se han vuelto más –y no menos- importantes”.

### 2.3.3. **Justificación social.**

Según la página web de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada del Perú (Proinversión), organismo público adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, el producto bruto interno creció a una tasa promedio del 6%, en el período comprendido entre 2004 y 2014, situación macroeconómica que lo sitúa en un nivel de tasa superior al promedio de los países de América del Sur. Asimismo, se señala que la inversión privada superó los US \$ 42 000 millones; y, como consecuencia de la política fiscal, el Perú registró uno de los ratios más bajos de endeudamiento (20%) en comparación a sus similares de la región latinoamericana.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el turismo es el sector que más divisas está generando en los últimos años, después de la minería y el petróleo crudo y derivados y en el que crecerá considerablemente la demanda de trabajadores.

Al respecto, el aporte del PBI Turístico ha aumentado del 2011 al 2015 de 3,6% a 3,9%, siendo el aporte del consumo turístico interior al PBI Total ha aumentado del 2011 al 2015 de 6,4% a 6,9%. Dicho PBI considera actividades económicas como el transporte de pasajeros, provisión de alimentos y bebidas, alojamiento, industria cultural, recreativa y deportiva, agencias de viajes, producción y comercio de artesanía, entre otros.

En cuanto al ingreso de divisas generados por los turistas extranjeros en el Perú, en la Tabla 5, Ingresos generados (millones de US \$) por turistas extranjeros en el Perú en el periodo 2013 – 2015 por bloques de interés y valores porcentuales de variación se muestran los datos obtenidos.

Tabla 5.

*Ingresos generados (millones de US \$) por turistas extranjeros en el Perú en el período 2013-2015 por bloques de interés y valor porcentual de variación.*

Concepto	2013	2014	2015	Variación porcentual 2014-2015
Mercados priorizados	2 360	2 422	2 562	6%
Alianza Pacífico	313	356	395	11%
Latinoamérica	935	875	395	10%
APEC	1 200	1 256	1 362	8%

*Nota:* Elaboración Propia

En cuanto al turismo interno, el número de viajes de turismo interno en el periodo 2011 - 2015 muestra un crecimiento equivalente al 17% si se toma como año base el 2011 y como año límite el 2015.

Esta situación ha conllevado a que, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016, pp. 48-53), la pobreza extrema se reduzca de 9,5% en el 2009 a 4,07% en el 2015; y la pobreza no extrema se reduzca de 10,41% en el 2009 a 5,42% en el 2015, es decir, se redujo, en dicho período 4,98%.

Para mantener el crecimiento sostenido del turismo en sus dos expresiones receptivo e interno es necesario que la infraestructura del turismo también tenga un desarrollo. Es así que Burns (2016), Directora Nacional del Centro de

Formación en Turismo - Cenfotur, en declaraciones al Diario Gestión (2016, 24 de octubre) señaló que las inversiones en infraestructura hotelera en los últimos cinco años han sido de aproximadamente US\$ 600 millones entre 43 hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, e indicó que dicha inversión será de aproximadamente de US\$ 1 441 millones lo cual incidirá en un aumento de la demanda por personal calificado para el sector.

Asimismo, expresó que se estima *“un incremento aproximado de 300 mil puestos de trabajo calificado en el sector turismo y proyectó una demanda de 333 222 trabajadores calificados en la actividad turística”*.

Por lo expuesto, es necesario que toda la nación peruana desde sus autoridades, empresarios diversos y ciudadanía en general se una cada vez más en la defensa de los logros obtenidos, los mantenga y los profundice. Y, se estima, que la Marca País Perú es un medio importante a utilizar para dichos propósitos- Y a eso, precisamente, ha contribuido la presente investigación.

#### **2.4. Relevancia**

El continuo desarrollo tecnológico en todos los ámbitos, especialmente en el de las telecomunicaciones, el mercado de bienes y servicios, cada vez más competitivo en el que ya no existen barreras ha coadyuvado a que los mercados se estandaricen y se diversifiquen los productos y servicios. Éstos ya no tienen mayor factor de diferenciación lo que ha conllevado a buscar, de forma incesante, aquellos que permitan presentar dichos bienes y servicios como únicos, diferentes, de los cuales la persona o personas que los adquieren obtienen un valor. Es en ese escenario que surgen las marcas como medio de diferenciación de la diversidad de productos, servicios. Pero, más allá de las marcas individuales se requiere el respaldo de lo que se denomina marca país.

En este sentido, Porter (1990), sin acuñar el concepto marca país, planteó a través de cuatro cualidades amplias de una nación lo que él denominó el diamante de la ventaja nacional, la respuesta a preguntas tales como “¿Por qué [ciertas empresas, nota del autor de la investigación] son capaces de superar las

sustanciales barreras al cambio y la innovación que con tanta frecuencia acompañan el éxito?”. Es lo que Vanella (2001) citado por Buitrago (2010, p. 28) señaló que la marca de un país cumple la función de cubrir y proteger todo lo que el país produce; dicha protección se vincula con la identificación y preferencia que los demás mercados hacen de los productos y servicios que un país pone en el circuito del comercio nacional e internacional.

Es por ello que la presente investigación, ya que no existen estudios similares, pretende colaborar, ser un insumo importante a fin de entender y establecer la incidencia de la Marca País Perú sobre el turismo.

## **2.5. Contribución.**

El desarrollo de la presente investigación además de cumplir con un requisito académico establecido tanto en la legislación nacional como en las normas universitarias ha querido proporcionar elementos de juicio para los funcionarios que tienen que tomar decisiones en la consolidación de la Marca País Perú fortalezcan los aspectos positivos y reduzcan las debilidades del proceso de posicionamiento.

## **2.6. Objetivos.**

### **2.6.1. Objetivo general.**

Analizar la incidencia de la Marca País Perú en el turismo en el período 2015 - 2016.

### **2.6.2. Objetivos específicos.**

- Analizar la incidencia de la Marca País Perú en el turismo receptivo en el período 2015 - 2016.
- Analizar la incidencia de la Marca País Perú en el turismo interno en el período 2015 - 2016.

### **III. Marco Metodológico**

### 3.1. Metodología.

En el marco de lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2010) citando a Hernández y Mendoza (2006) se eligió el enfoque mixto para desarrollar la presente investigación.

#### 3.1.1. Diseño.

Hernández, Fernández y Baptista (2010, pp. 564 - 580) determinan los siguientes diseños específicos dentro del enfoque metodológico mixto: (i) Diseño exploratorio secuencial – DEXPLOS. (ii) Diseño explicativo secuencial – DEXPLIS. (iii) Diseño transformativo secuencial – DIRTRAS. (iv) Diseño de triangulación concurrente – DITRIAC. (v) Diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante – DIAC. (vi) Diseño anidado concurrente de varios niveles (DIACNIV). (vii) Diseño transformativo concurrente – DISTRAC. (viii) Diseño de integración múltiple (DIM).

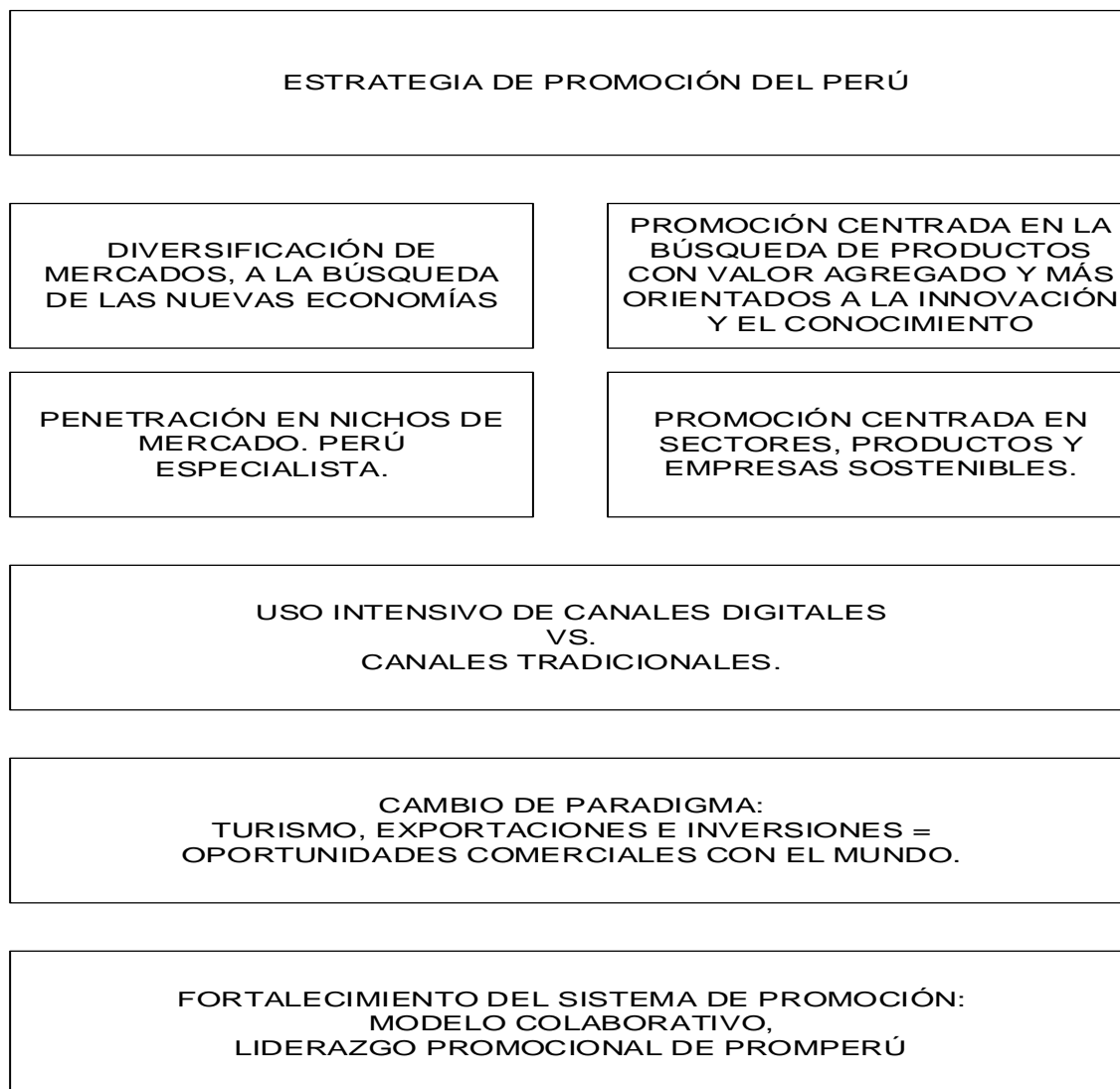
Para el desarrollo de la presente investigación se ha adoptado dentro del enfoque metodológico mixto el diseño específico de triangulación concurrente porque éste ha permitido una validación cruzada de los datos cuantitativos y cualitativos y así poder plantear las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

### 3.2. Escenario de estudio.

El presente trabajo se ha llevado a cabo a partir de la revisión y análisis de la literatura especializada en la Dirección de Promoción del Turismo y Dirección de Comunicaciones e Imagen País de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo - Promperú.

Promperú es un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, constituyendo un pliego presupuestario; tiene personería jurídica de derecho público interno y goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestaria y administrativa. Es el órgano administrativo del Poder Ejecutivo competente para formular, aprobar, ejecutar y evaluar las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables, así como de turismo interno y receptivo, promoviendo y difundiendo la imagen del Perú en materia turística y de exportaciones, de conformidad con las políticas

estrategias y objetivos sectoriales. Para ello ha diseñado una estrategia de promoción del Perú, la misma que esquemáticamente se representa en la Figura 4, Estrategia de Promoción del Perú.



*Figura 4.* Estrategia de Promoción del Perú. Nota: Plan Estratégico Institucional 2016-2018 de Promperú, aprobado por Resolución de Secretaría General N° 009-2016-PROMPERÚ/SG de 15 de enero de 2016.

De conformidad al Plan Estratégico Institucional 2016-2018 de Promperú, se han diseñado los objetivos estratégicos generales siguientes: (i) Contribuir efectivamente al crecimiento sostenido y descentralizado de las divisas generadas por turismo. (ii) Contribuir efectivamente al crecimiento sostenido y



descentralizado de las exportaciones con valor agregado. (iii) Contribuir efectivamente a mejorar la imagen del país a nivel nacional e internacional.

Asimismo, en el citado documento se determina el rol que le compete desempeñar a Promperú en el modelo de negocio diseñado: (i) La promoción directa del producto Perú (mediante la realización de actividades de promoción). (ii) Identificación y generación de oportunidades de negocios (mediante un análisis tridimensional de producto-mercado-regiones). (iii) Mejorar la competitividad internacional de las empresas peruanas (principalmente el fortalecimiento de capacidades, camino a la internacionalización).

### **3.3. Caracterización de sujetos.**

Los funcionarios que fueron entrevistados fueron: (i) El Subdirector de Inteligencia y Prospectiva, quien tiene como responsabilidad funcional proveer a las áreas de la Dirección de Promoción del Turismo la información estratégica oportuna y confiable que permita el desarrollo de estrategias de promoción y desarrollo de nuevas herramientas de promoción del turismo interno y receptivo. (ii) La Coordinadora de Departamento de Creatividad y Contenidos en Promperú, efectúa labores de coordinación, diseño de estrategias, planificación y ejecución de campañas de publicidad en Promperú. (iii) Uno de los Consultores en Marketing y Posicionamiento de Marca, su responsabilidad funcional es realizar labores de investigación como consultor externo.

### **3.4. Trayectoria metodológica.**

Como se ha señalado en los párrafos anteriores, la presente investigación se ha desarrollado en el marco de una investigación con enfoque mixto y diseño de triangulación para el estudio de caso.

Del conjunto de problemas que presenta la realidad de la gestión de la Administración Pública en el Perú, el primer paso para el desarrollo de la investigación fue precisar el tema de la misma. Considerando la experiencia laboral del autor de la investigación y la importancia del tema es que eligió lo relacionado a la Marca País Perú y su relación con el marketing y gestión llevados a cabo por Promperú.

A continuación, se llevó a cabo la revisión, análisis y la elaboración de fichas bibliográficas de la literatura especializada tanto en documentos como en tesis sustentadas para obtener títulos o grados académicos en el Perú y en el extranjero. Para ello se ha utilizado una Ficha para el Análisis Documental, la misma que figura en el Anexo 1 de la presente investigación.

Posteriormente, se inició el proceso metodológico propiamente dicho planteando o enunciando el problema a investigar para de allí formular, en una primera aproximación, los objetivos a lograr.

Hecho esto, surgieron, entre otras, las preguntas siguientes: del gran y complejo problema elegido ¿en qué tema focalizar la investigación? ¿qué enfoque metodológico utilizar para desarrollarla? ¿Qué tipo de investigación elegir? ¿Dónde, además de la recolección bibliográfica, efectuar la recolección de datos? ¿De qué instrumentos técnicos se disponía o se deberían elaborar para la recolección de datos?

Las respuestas a las preguntas formuladas fueron las siguientes: Del conjunto de temas relacionados a la Marca País Perú se eligió estudiar el marketing y la gestión realizados por Promperú y su incidencia en el turismo receptivo proveniente de los catorce mercados determinados como estratégicos.

Toda vez que las acciones llevadas a cabo por Promperú no podían ni debían ser objeto de manipulación experimental, sino, simplemente, realizar una presentación de las mismas, obtener datos y analizarlos y, desde éstos, obtener conclusiones se eligió el enfoque cualitativo y con un tipo de estudio de caso.

Pero, dentro del enfoque cualitativo, de acuerdo a la literatura especializada expuesta, entre otros, por Hernández, Fernández y Baptista (2010), Blasco y Pérez (2007), Urra, Núñez, Retamal y Jure (2012), hay un conjunto de diseños; por ello, con la conveniente asesoría académica se eligió el diseño de triangulación concurrente.

Considerando que de conformidad a la norma legal respectiva la titularidad de la Marca País Perú la tenía y tiene Promperú, se eligió como escenario de estudio dicha dependencia pública y dentro de ella se seleccionó a los funcionarios cuyas competencias estaban relacionadas con el marketing y gestión de la Marca País Perú.

Obtenidos estos datos, se confrontaron a la luz del marco teórico que fundamenta la investigación utilizando el método de triangulación concurrente Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 570). Lo cual, a su vez, ha permitido obtener conclusiones y efectuar algunas recomendaciones.

### **3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.**

Para la elaboración de la fundamentación teórica, la misma que se ha realizado a partir de la revisión bibliográfica se ha utilizado, como se ha expuesto anteriormente, una Ficha de Análisis Documental cuyo formato se ha incluido en el Anexo 1 de la presente investigación.

Para la obtención de los datos acerca de la llegada de turistas provenientes de los diecisiete mercados prioritarios se ha bajado información de turismo que se encuentra en la página web del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (data de turismo Sistema de Información Estadística de Turismo Llegadas de Turistas) y mediante el uso del aplicativo Excel (tablas dinámicas) se han agrupado los datos en orden a dar respuesta a las preguntas formuladas y, de este modo, lograr los objetivos propuestos.

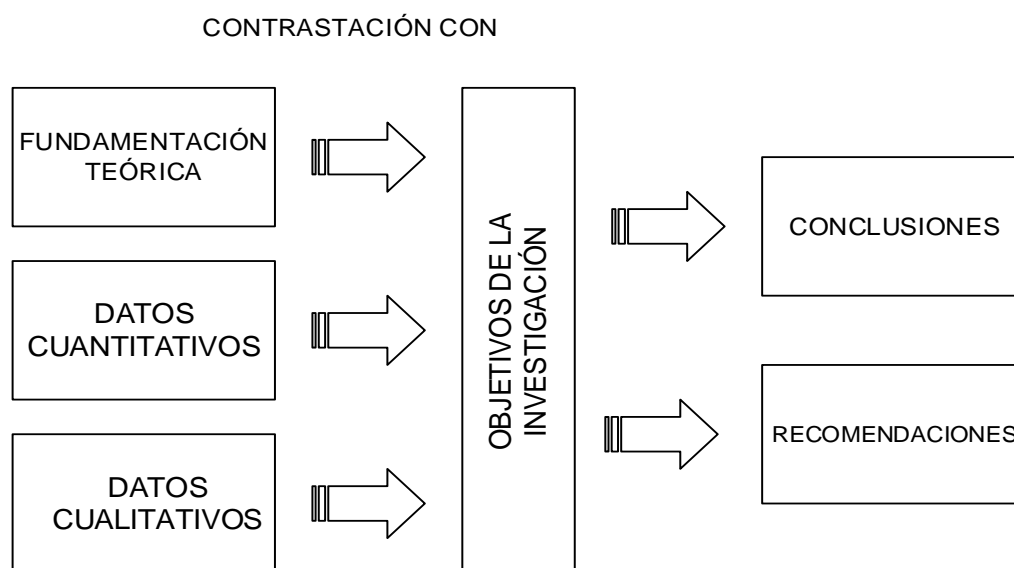
Para la recolección de datos se han llevado a cabo entrevistas semiestructuradas a funcionarios públicos de Promperú, previamente seleccionados por su rol dentro de la organización y su relación con el marketing y gestión de la Marca País Perú. Para el desarrollo de la entrevista semiestructurada se elaboró una Guía para la Entrevista. Cabe señalar lo que Fontana y Frey (2005), comentados por Vargas (2011, p. 123), señalaban “La entrevista cualitativa permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente

con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida”.

### 3.6. Tratamiento de la información.

Se inició con la búsqueda de bibliografía tanto de carácter nacional como extranjera que se hayan ocupado del tema, empleando para ello la Ficha de Análisis documental. Obtenida la información más relevante, importante y atinente al tema de la investigación se procedió a formular el Marco Teórico que sustentara la investigación. Efectuado esto se procedió a elaborar el cuestionario para el desarrollo de las entrevistas no estructuradas que posteriormente se realizaron a determinados funcionarios de Promperú. Obtenida esta información se procedió a la transcripción y análisis de las mismas.

Realizado lo descrito en el párrafo anterior, se procedió a efectuar la triangulación entre los fundamentos teóricos, los datos cuantitativos encontrados y los análisis cualitativos expresados por los entrevistados y se contrastaron con los objetivos formulados al inicio del proceso de investigación. Realizada esta triangulación se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones que se han estimado pertinente. En la Figura 5. Proceso del Tratamiento de la Información se representa esquemáticamente lo descrito.



*Figura 5. Proceso del tratamiento de la información. Elaboración propia.*

### 3.7. Mapeamiento.

En el marco de lo señalado por Quintana (2006, p. 52), la fase de mapeo significa una aproximación mental a la realidad que involucra al problema que se ha determinado como objeto de la investigación. A través de dicho acercamiento se logran identificar los componentes, las personas o grupos sociales que interactúan o han interactuado alrededor del problema, las acciones que han realizado las personas o grupos sociales para solucionarlo. Esto permite tener un panorama o visión de los elementos más importantes y hacia dónde se ha de dirigir la atención en el momento de establecer la interacción entre los elementos establecidos.

Para realizar el análisis de la incidencia de la Marca País Perú en el aspecto del turismo receptivo y del turismo interno se ha partido de la lectura y análisis de la mayor información posible tanto de trabajos de investigación realizados por otros profesionales, así como de la literatura especializada en el tema tanto en forma documentaria como en formato digital. Ello condujo a establecer que la Marca País Perú tenía dos tipos de impacto, uno sobre lo que se puede denominar la identidad nacional, la revalorización de lo peruano, en sus términos más generales, y otro sobre el posicionamiento del País en comparación con otros países ya sean de la región latinoamericana como de otras regiones. Y, en este aspecto específico incidía en tres aspectos: las exportaciones, la inversión extranjera en el país y el turismo.

Concurrentemente se estableció la necesidad de recabar información de fuente primaria; es decir, de los funcionarios que han participado en el desarrollo de la estrategia de la Marca País Perú y de aquellos que en la actualidad tienen la competencia funcional de gerenciar la Marca País Perú; para ello, se diseñó un cuestionario no estructurado para llevar a cabo sendas entrevistas. Con la información obtenida tanto en la revisión documentaria y como en las entrevistas se procedió a desarrollar el análisis correspondiente para posteriormente obtener las conclusiones y las recomendaciones más relevantes. En la Figura 6, Mapeamiento de la información se esquematiza el proceso que ha permitido desarrollar la presente investigación.

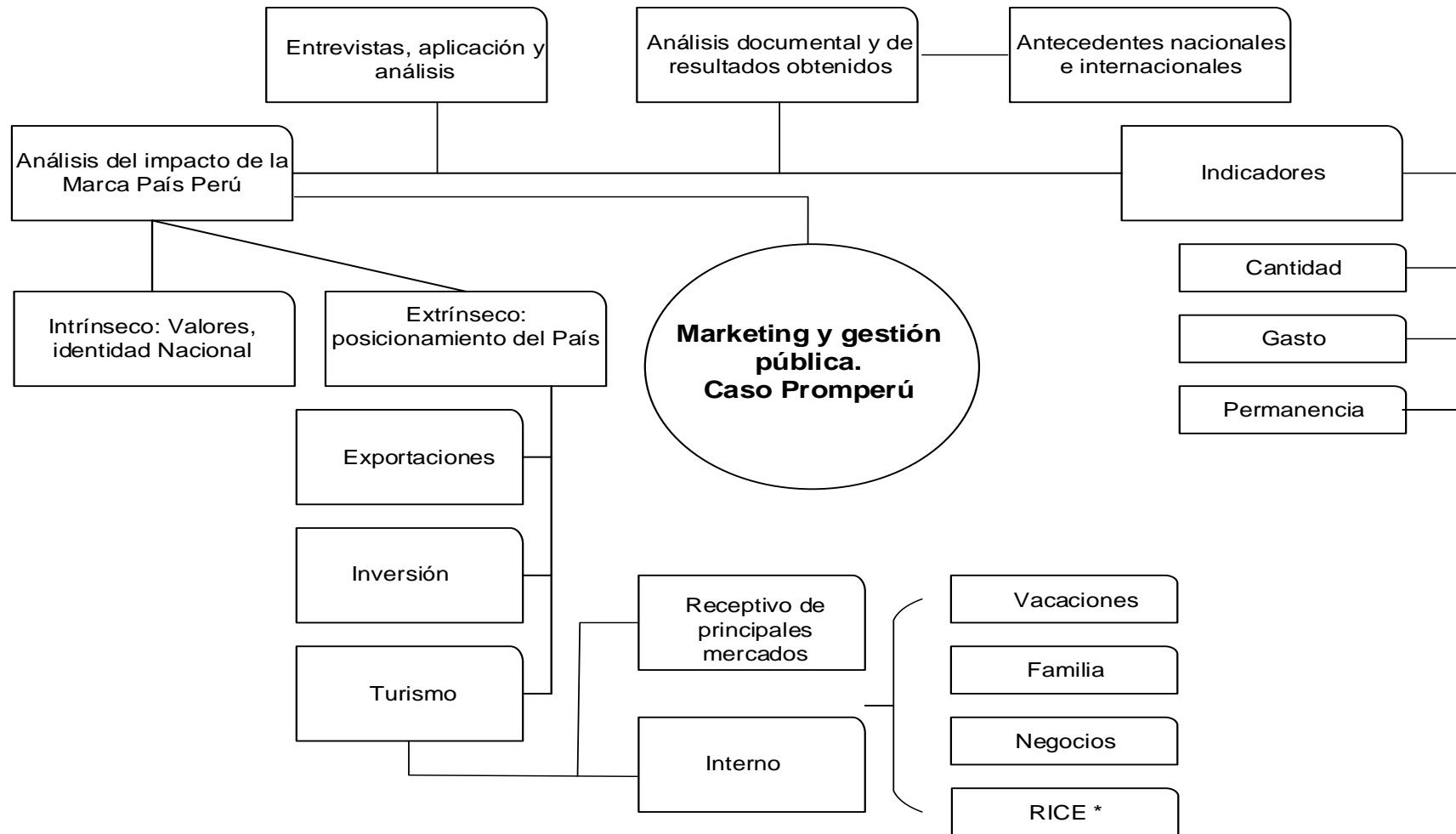
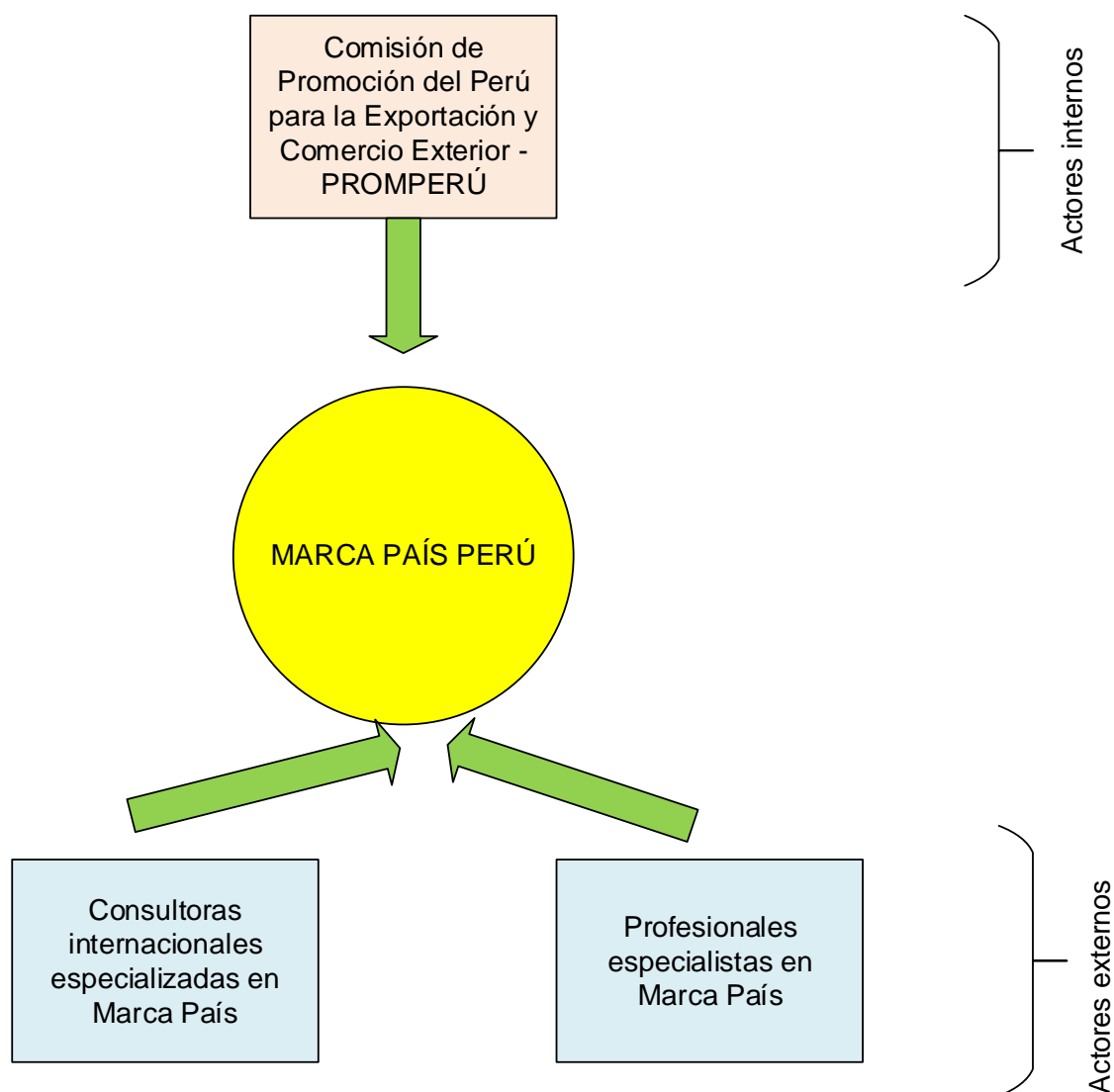


Figura 6. Mapeamiento de la información. Elaboración propia.

En la Figura 7, Representación esquemática de los elementos involucrados en la Marca País Perú se muestra simplificada la intervención y la vinculación de los elementos vinculados en este tema.



*Figura 7.* Representación esquemática de los elementos involucrados en la Marca País Perú. Elaboración propia.

### 3.8. Rigor científico.

El desarrollo del presente estudio se ha sujetado al más estricto rigor científico y metodológico establecido para la elaboración de investigaciones de enfoque cualitativo, estudio de caso y de diseño descriptivo.

En el numeral 3.4 Trayectoria metodológica se ha descrito pormenorizadamente todo el proceso de elaboración de la investigación. Luego de realizar todo este proceso metodológico se procedió a la redacción del informe final, el mismo que fue revisado por los docentes asesores a quienes la Universidad César Vallejo confió esta delicada tarea.

El propósito del investigador al realizar el presente estudio no ha sido otro que analizar desde un punto de vista, estrictamente académico, la vinculación del marketing y la gestión llevados a cabo por Promperú con relación de la Marca País Perú y la incidencia de ésta en el turismo receptivo de catorce países determinados como mercados estratégicos; para ello, no se ha realizado manipulación de variables sino el análisis de los datos que se han reportado en documentación física y digital, tal como se ha señalado anteriormente.

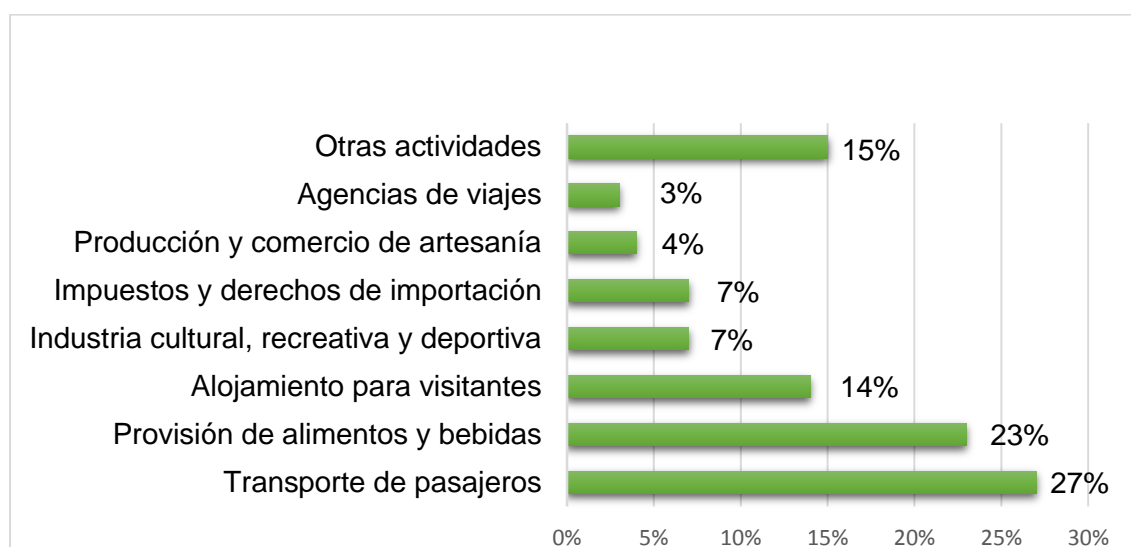


## **IV. Resultados**

#### 4.1 Con relación al turismo.

##### 4.1.1. Importancia.

Para el Perú el turismo representa una actividad importante por las siguientes razones: (i) Representa aproximadamente el 4% de la actividad económica del país. (ii) Involucra alrededor de 1 300 000 empleos directos e indirectos; lo que implica un beneficio para un número similar de familias. Las actividades económicas que están relacionadas con el turismo son: agencias de viaje, transportes, entretenimiento, servicios financieros, restaurantes, el comercio, la industria, alojamiento. En la Figura 8. Valores porcentuales de los sectores productivos que atienden al turismo en el 2015, se grafica el porcentaje de intervención.



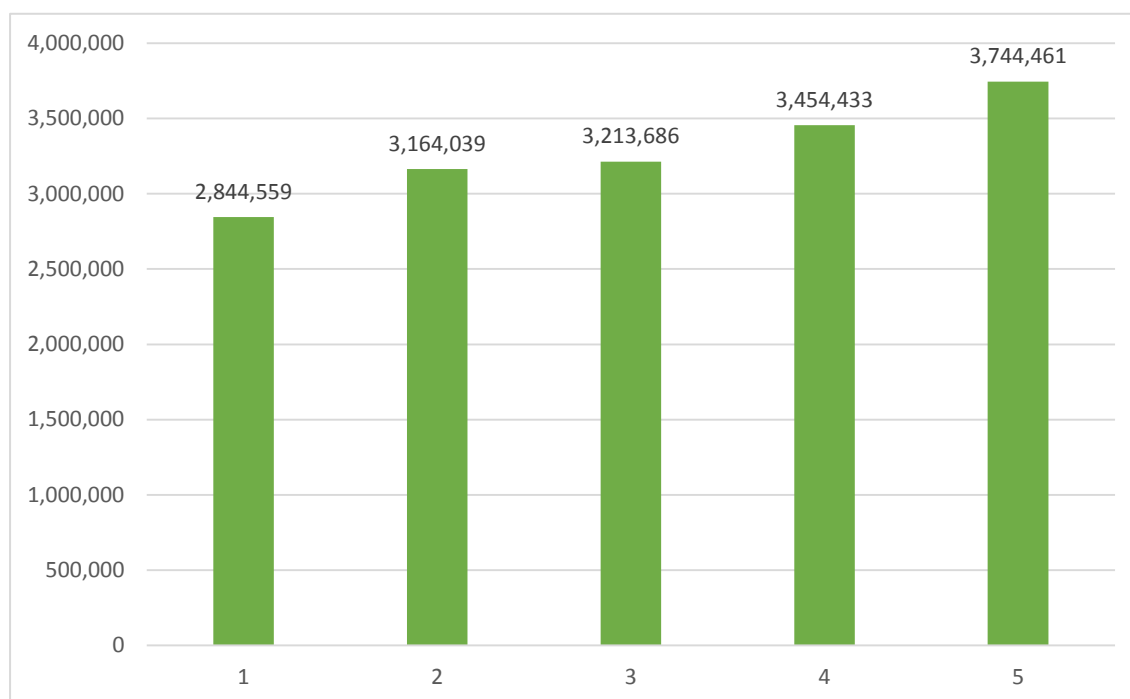
*Figura 8. Valores porcentuales de los sectores productivos que atienden al turismo en el 2015. Nota: BBVA. (2017, p.9). Perú, sector turismo.*

(iii) Del total de turistas que se movilizan dentro del país ya sean nacionales o extranjeros, el 25% viene del extranjero. (iv) El turista extranjero gasta durante su permanencia en el país alrededor de US \$ 1 000; cantidad que no incluye pasajes ni salida del país. Gasto que representa una inversión siete veces mayor a lo que invierte un turista nacional. (v) En el año 2016, el turismo ha generado el ingreso de US \$ 4 303 millones; lo que ha representado el 2% del PBI y el 7% de las Reservas Internacionales Netas. Dichas divisas obtuvieron un porcentaje casi similar a las exportaciones realizadas por el sector agropecuario (US \$ 4 667 millones). Según un reporte del BBVA (2017)

#### 4.1.2 Turismo receptivo.

##### Ingreso de turistas.

En cuanto al ingreso de turistas al Perú, se puede establecer que hay un crecimiento sostenido. Si se toma el año 2012 como año base y el 2016 como año límite se tiene que se ha dado un 31,6% de incremento. Si solo se comparan los años 2015 y 2016, se obtiene un 8,3% de incremento. En la Figura 9, Llegadas internacionales al Perú en el periodo 2012 - 2016 se muestra gráficamente lo que se ha expuesto.



*Figura 9.* Llegadas internacionales al Perú en el período 2012-2016. Nota: Portal del MINCETUR. Elaboración propia

Se ha establecido diecisiete países como principales mercados para la promoción del turismo. Estos países han sido agrupados en torno a tres conceptos: (i) Prioritarios: Alemania, Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colombia y Estados Unidos de Norteamérica. (ii) Mantenimiento de la oferta turística: España, Francia, Italia y Reino Unido. (iii) Estratégicos: Australia, Corea del Sur, Japón, México, Países Bajos –Holanda- y Suiza.

En el primer grupo, los que han representado un mayor crecimiento promedio de ingresos de turistas al Perú en el periodo 2010-2016 han sido: Colombia con

11,5%, Chile 10% y Brasil con 9,2%. Si se comparan los ingresos de turistas provenientes de los países señalados durante el año 2016 con los del 2015, se tiene que Colombia ha significado un incremento del 14,7%, Estados Unidos de Norteamérica ha representado un 7,6% y Chile 7,2%. Lo que llama la atención que en este grupo de países Brasil no represente ningún incremento y que Alemania muestre un decrecimiento no importante pero que debe llevar a establecer las causas de ese comportamiento negativo.

En el segundo grupo los que han representado un mayor ingreso promedio en el mismo periodo señalado anteriormente han sido: Italia con 8,1% y España con 7%. Pero, si en este grupo de países se compara la cantidad de turistas extranjeros ingresados al país durante los años 2016 con los ingresados en el 2015, se tiene que Italia sigue liderando la mayor variación porcentual equivalente al 10,5% y Reino Unido ocupa el segundo lugar con un 9,6%. España y Francia manifiestan una menor variación de ingresos de turistas en el periodo comentado. Este es un aspecto que los funcionarios responsables de la gestión del turismo en el Perú deberían analizar cuidadosamente.

En el tercer grupo, los que han representado un mayor ingreso promedio en el periodo 2010-2016 han sido: México 14,9% y Corea del Sur 13,2%. Si, en este grupo de países, el análisis se concentra en los datos de ingresos de turistas en el año 2016 y se compara con los ingresos de turistas del año 2015, Holanda muestra un incremento positivo muy importante, el mayor en el total de estos diecisiete países; el valor porcentual del incremento es equivalente al 17,4%, siguiéndole, en orden de importancia, México con un 14,5%. Llama poderosamente la atención el comportamiento mostrado por los turistas provenientes del Japón, la comparación entre los ingresos de turistas japoneses del 2016 comparados con los del 2015 muestra un comportamiento alarmantemente negativo equivalente al -14,9%. Este es otro punto sobre el cual los funcionarios responsables de la gestión del turismo deberían reflexionar a fin de establecer las causas de este descenso.

El total de turistas ingresados al país provenientes de estos diecisiete países representaron porcentajes importantes del total de turistas que ingresaron al Perú. El porcentaje ha fluctuado entre el 80,2% en el 2010 y el 78,3% en el 2016. En la Tabla 7, Ingreso de turistas extranjeros de diecisiete países seleccionados como mercados principales clasificados por grupos en el período 2010-2016, se muestra los datos obtenidos.

Durante el 2015, los viajes al Perú representaron el 0,29% de los 1 186 millones de viajes a nivel mundial y, a pesar de todas las circunstancias tan negativas que se desarrollan a nivel mundial, el turismo ha mostrado un crecimiento sostenido equivalente al 4,5% anual desde 2011 y el turismo receptivo mundial se incrementó en 4,5%. América del Sur ha sido la región que ha mostrado una mejor performance con un 5,8%. El Perú ha mostrado, como ya se ha señalado, un crecimiento promedio equivalente al 8%. (Página web de Promperú).

### **Ingresos de divisas.**

En 2015 los gastos de turistas extranjeros que visitaron el Perú por motivos de vacaciones u ocio se incrementaron en un 6,2%, si se compara los ingresos del año 2014 con los del 2015; pero, si se comparan los gastos efectuados en el año 2012 con los del 2015 hubo un incremento de 35,%. En la Tabla 6. Ingresos de divisas por turismo receptivo en el periodo 2012-2015 se muestra los datos correspondientes.

Tabla 6.

*Ingreso de divisas por turismo receptivo en el período 2012-2015. En miles de dólares norteamericanos.*

Concepto	2012	2013	2014	2015
En miles de dólares USA	3 073	3 925	3 908	4 151
Variación porcentual		27,7%	-0,4%	6,2%

*Nota:* Perfil del turista extranjero, 2015.

Tabla 7.

*Ingreso de turistas extranjeros de diecisiete países seleccionados como mercados principales clasificados por grupos en el período 2010-2016.*

Países	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Crecimiento	Participación	Var 16/15
ALEMANIA	53201	56197	62051	62570	68703	74489	74208	5.7%	2.5%	-0.4%
ARGENTINA	127062	147403	158950	155145	155931	170960	175488	5.5%	6.0%	2.6%
BRASIL	87674	117537	126085	143538	147875	148312	148296	9.2%	5.1%	0.0%
CANADA	52955	57454	61362	62820	68194	70560	71833	5.2%	2.5%	1.8%
CHILE	595944	741717	806929	886485	903793	984584	1055880	10.0%	36.0%	7.2%
COLOMBIA	98642	112816	133975	134725	151876	165384	189754	11.5%	6.5%	14.7%
EE.UU	417232	411935	447218	487328	514227	545212	586479	5.8%	20.0%	7.6%
Prioritarios	1432710	1645059	1796570	1932611	2010599	2159501	2301938			
ESPAÑA	96666	105231	111041	122567	131174	138902	144927	7.0%	4.9%	4.3%
FRANCIA	66985	72900	81851	81904	82260	88921	92316	5.5%	3.1%	3.8%
ITALIA	41831	45192	46845	47624	55109	60385	66697	8.1%	2.3%	10.5%
REINO UNIDO	54182	55415	56386	56783	61234	63213	69302	4.2%	2.4%	9.6%
Mantenimiento	259664	278738	296123	308878	329777	351421	373242			
AUSTRALIA	29659	30436	35745	36373	41842	41568	42870	6.3%	1.5%	3.1%
COREA DEL SUR	10157	12059	13318	14000	17265	23094	21347	13.2%	0.7%	-7.6%
JAPON	30604	43794	56526	67639	59853	55311	47090	7.4%	1.6%	-14.9%
MEXICO	38097	46005	51229	60270	67016	76368	87443	14.9%	3.0%	14.5%
PAISES BAJOS (Holanda)	24795	24486	24831	25299	26765	28606	33582	5.2%	1.1%	17.4%
SUIZA	18217	18832	20310	21612	22515	23790	23965	4.7%	0.8%	0.7%
Estratégicos	151529	175612	201959	225193	235256	248737	256297			3.0%
Principales Mercados	1843903	2099409	2294652	2466682	2575632	2759659	2931477	8.0%		6.2%
Share	80.2%	80.8%	80.7%	78.0%	80.1%	79.9%	78.3%			

*Nota:* Base de datos de Promperú. Elaboración propia.

Otros datos interesantes de señalar son el gasto promedio total, el gasto promedio diario y el número de días de permanencia que se dieron en los años 2014 y 2015 se tiene que la clasificación de turismo receptivo por concepto de Reuniones, Incentivos, Convenciones y Eventos (RICE) representa el rubro más importante.

Tabla 8.

*Gasto total, gasto promedio y permanencia en días de turistas según el motivo de viaje en los años 2014 y 2015.*

	Total	Vacaciones	Familia	Negocios	Reuniones, incentivos, convenciones y eventos (RICE)	Otros
<b>Gasto Total Promedio</b>						
2015	994	1108	718	870	803	761
2014	992	1115	742	911	731	675
Variación %	0.2%	-0.6%	-3.2%	-4.5%	9.8%	12,7%
<b>Gasto Diario Promedio</b>						
2015	110	123	48	124	110	54
2014	99.2	123.9	49.5	130.1	122	48.2
Variación %	10.9%	-0.7%	-3.0%	-4.7%	-9.7%	12.0%
<b>Permanencia en días</b>						
2015	9	9	15	7	6	9
2014	10	9	15	7	6	14
Variación %	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	-35.7%

*Nota:* Perfil del Turista Extranjero 2015. Elaboración propia.

### **Motivo de viaje hacia el Perú.**

El principal motivo de viaje al Perú es vacaciones. Este tipo de turista se caracteriza porque su principal motivo de viaje es la recreación o el ocio. Se le denomina *vacacionista*. En la Tabla 9 Principal motivo de viaje se establecen los valores porcentuales de los mismos. (BBVA (2017, p. 16)

Tabla 9.

*Principal motivo de viaje al Perú.*

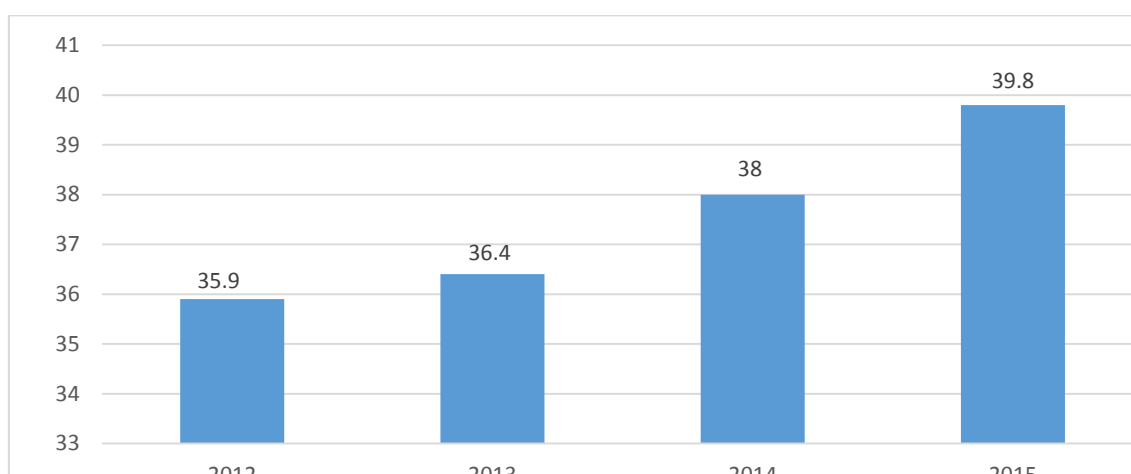
Motivo de viaje	Porcentaje de participación
Vacaciones	64
Negocios	15
Visita a familiares	12
Tratamiento médico	4
Asistir a conferencias	3
Otros	2

*Nota.* BBVA (2017, p. 16). *Perú. Sector Turismo.*

**4.1.3 Turismo Interno.**

En primer lugar, se estima necesario señalar que el turismo nacional constituye una herramienta importante para incentivar el consumo interno y, por ende, contribuye a expandir el desarrollo por cuanto es una actividad de carácter transversal; asimismo, se da oportunidad a los peruanos para que conozcan su territorio, la idiosincrasia de los distintos lugares que se visitan y proteger y preservar nuestro patrimonio natural y cultural en la medida que se conoce y se apropia emocionalmente de él.

En el año 2015 se habrían registrado un total de 39,8 millones de viajes por turismo interno en el país con un crecimiento aproximado de 4,5% con respecto al año 2014 (Encuesta Nacional de Viajes de los Residentes -ENVIR, Mincetur).



*Figura 10.* Número de viajes (en millones) por turismo interno en el periodo 2012-2015. *Nota:* MINCETUR. Elaboración propia.



Se estima que durante el año 2015 hubo cerca de 4,6 millones de viajes dentro del país; lo que vendría a significar que 1,71 millones de compatriotas visitaron algún punto del Perú en viajes de vacaciones, descanso o diversión con un movimiento económico de S/. 2 093 millones.

Cabe destacar que fue Lima el principal mercado emisor de turismo interno con 87%, le sigue Arequipa con 5% y Trujillo con 3%.

Tabla 10.

*Número de viajes de turismo interno según la ciudad emisora en los años 2014-2015.*

<b>Ciudad emisora</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Lima	3 736 113	4 006 244
Arequipa	310 697	213 110
Trujillo	165 493	143 761
Chiclayo	100 771	106 930
Huancayo	67 125	63 265
Piura	96 379	106 028
<b>Total</b>	<b>4 476 578</b>	<b>4 639 338</b>

*Nota:* Promperú (2016). Perfil del vacacionista nacional 2015.

Generalmente los viajes de turismo interno tienen la peculiaridad que responden a la categoría de Turismo de Familia, el cual es definido como los viajes sociales que tienen como finalidad participar de compromisos o reuniones como matrimonios, bautizos o funerales.

El motivo principal de los viajes por turismo dentro del país fue visitar a familiares y/o amigos en 50,0%, siendo los residentes de Arequipa, Junín, Pasco, Puno y Moquegua los que se movilizaron en mayor medida por este motivo; mientras que el 25,2% del total de turistas viajó por vacaciones, recreación y ocio, principalmente los residentes de Cajamarca, Cusco, Lima, Moquegua y Tacna. En ambos destaca la participación del sexo femenino en 51,8% y 26,5% respectivamente.

El perfil del turista interno, generalmente, es una persona cuya edad se encuentra en un rango de 36 a 50 años y efectúa un gasto promedio de S/. 489 por viaje.

El turista interno busca turismo cultural, efectuar compras, efectuar turismo de naturaleza, sol y playa, diversión y entretenimiento y, en algunos casos, turismo de aventura.

En cuanto al comportamiento de viaje, el turista interno busca actividades para realizar con sus hijos. Prefieren la asesoría profesional de una agencia de viajes para contratar. Se manifiesta especial preferencia por “todo incluido”. Los padres quieren hacer viajes a países que no son los tradicionales con sus hijos. Los destinos muchas veces los eligen los hijos.

Los destinos preferidos son las siguientes ciudades: Lima, Junín, Ica, Piura y Arequipa

#### **4.2 CON RELACIÓN A LA MARCA PERÚ.**

Las actividades realizadas en promoción del turismo receptivo (Memoria Institucional de Promperú 2015), fueron:

##### **4.2.1. Alianzas estratégicas.**

Como su nombre lo señala son alianzas con operadores extranjeros de los principales mercados emisores del turismo receptivo a fin de realizar campañas conjuntas de co-promoción del destino turístico peruano. En el 2015 se concretaron 16 alianzas estratégicas en nueve países; se ha capacitado a 9 023 agentes y se han obtenido US \$ 87,5 millones en ventas.

##### **4.2.2. Estudios de mercado.**

En el 2015 se han realizado cuatro estudios.

##### **4.2.3. Fam trips.**

Son viajes de familiarización para agentes y operadores turísticos extranjeros. Se realizaron 26 viajes y se capacitó a 190 personas.

#### 4.2.4. Ferias turísticas internacionales.

Fueron eventos dirigidos a profesionales que permiten exponer la oferta turística a la cadena comercial del sector turismo y, eventualmente, al público consumidor. En el 2015 se han realizado veintisiete ferias turísticas internacionales y han asistido 1 086 316 personas entre profesionales y posibles viajeros y se obtuvieron 5 511 contactos comerciales.

#### 4.2.5. Press Tours.

Son viajes de familiarización destinados a personal de la prensa nacional o extranjera especializada en turismo. En el 2015 se realizaron 52 *press tours* y participaron 163 periodistas, logrando que, a través de los medios de comunicación que utilizaban, el destino Perú sea conocido por 321 412 291 de personas.

#### 4.2.6. Publicidad.

En el 2015 se realizó la campaña “Perú, país de tesoros escondidos”. En el mercado latinoamericano, integrado por Chile, Colombia, Chile frontera, Ecuador frontera, Ecuador, Alianza del Pacífico, México DF, ha demandado la inversión de S/. 8 709 622,23, logrando un total de 2 106 436 959 impactos.

En el mercado anglosajón integrado por Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, la campaña demandó una inversión de S/. 15 415 286,14 logrando un total de 748 418 128 impactos.

En el mercado europeo integrado por Alemania, España, Italia y Francia, la campaña demandó una inversión de S/. 5 589 607,75 y se lograron 226 215 163 impactos.

En el mercado asiático conformado por Corea y Japón, la campaña demandó la inversión S/. 1 412 747,76 y se lograron 144 667 792 impactos.

#### 4.2.7. Workshops.

También se les conoce con la denominación de ruedas de negocios. Son espacios en los que se realizan negociaciones directas entre los operadores turísticos peruanos y extranjeros. Se ha participado en 28 ruedas de negocios con la participación de 66 empresas peruanas especializadas en el rubro y se ha logrado la participación de 4 398 profesionales.

#### 4.2.8. Seminarios,

Fueron eventos en los que se capacita a los operadores extranjeros en cómo vender el destino turístico peruano. Estos eventos se dieron, generalmente, en el marco de grandes eventos o en pequeños grupos especializados en alguna rama del complejo mundo del turismo. Una modalidad especial de este tipo de actividad son los eventos *Door to door*, los cuales fueron sesiones de trabajo personalizadas con operadores de turismo en el extranjero. En el 2015 se realizaron 12 eventos de esta clase.

#### 4.2.9. El rubro otras actividades está constituido por:

Caravana turística del Pacífico en Chile, Perú, México y Colombia.

Peru Travel Mart en el Perú.

Segunda Macrorrueda de Turismo en México.

I Roadshow de Turismo Asia – Pacífico en China.

En cuanto al turismo interno se realizaron las actividades siguientes:

#### 4.2.10. Ferias nacionales de turismo escolar.

Promover que los viajes de estudio y promoción se realicen organizadamente y a través de agencias de viaje especializada, de tal manera que se asegure la formalidad y la seguridad de los jóvenes. En el 2015 se realizó una Feria de Turismo Escolar con la participación de 35 empresas nacionales y se contó con la asistencia de 750 personas.

#### 4.2.11. Ferias gastronómicas.

Se realizaron dos ferias gastronómicas. Una en Tacna denominada Feria Nacional Gastronómica Perú Mucho Gusto y otra en Trujillo denominada Feria

Gastronómica Culinaria La Libertad. Se logró la asistencia de 29 250 personas en ambos eventos.

#### 4.2.12. Seminarios de destino y Talleres de capacitación.

Durante el 2015 se realizaron 4 Seminarios Turísticos: “Vive la Cordillera Blanca”, “Seminario Huánuco y Ucayali”, “Descubre Huancavelica & la belleza paisajística de Satipo y Oxapampa (Huancavelica, Junín y Pasco)”, “Seminario Turístico Rutas Cortas de Lima”. Se logró la asistencia total de 315 empresarios.

Asimismo, se realizaron tres seminarios de destino turístico del norte y diez seminarios de destino turístico del sur.

#### 4.2.13. Ruedas de negociación.

Se realizaron dos eventos de este tipo: *Workshop Muchik* y *Workshop AVIT*.

#### 4.2.14. Viajes de prensa.

Se realizaron 16 eventos de esta naturaleza, participaron 56 empresas nacionales y se lograron 2 939 815 impactos.

#### 4.2.15. *Big day*.

Es una actividad que consiste en posicionar al Perú como un destino para el avistamiento de aves para el turismo interno. Se realizaron dos eventos de esta naturaleza: *Big day Yanachaga Chemillén* y *Big day Madre de Dios – Tambopata*.

#### 4.2.16. Campaña de promoción “Y tú qué planes”.

Los impactos obtenidos por la difusión de la campaña fueron 79 710 320. Discriminado porcentualmente por el tipo de medio es la siguiente distribución: TV: 39,7%, Cable: 0,75%, Radios Lima: 52,7%, Radios provincias: 4,3%.

### 4.3 Con relación a las entrevistas realizadas.

Se han obtenido las siguientes opiniones: (i) La Marca País Perú está, principalmente, orientada al turismo (Machu Picchu y gastronomía). (ii) La Marca País Perú abre camino; pero, se deben hacer campañas propias para promover

nuevos destinos y consolidar los ya existentes, y así llegar al objetivo de 7 millones de visitas internacionales. (iii) Se presentan movimientos de reciprocidad en el sentido que la Marca País Perú influye en lo que hace Promperú y todo lo que hace Promperú lo hace con la Marca Perú. (iv) Se debe intensificar el uso de las plataformas digitales, digitalización *onLine*. Los *millennials* que es el grupo poblacional a nivel internacional que participa del turismo utiliza dichos recursos. (v) Nuestro patrimonio cultural constituye la fortaleza del turismo aunque se están aperturando otros nichos como el de avistamiento de aves. (vi) Se usa más perfil de vacacionista porque visita más y diferentes destinos. El concepto de vacacionista es diferente a visitante. (vii) Por cada turista receptivo hay 3 haciendo turismo interno. (viii) Segmento de negocios no está sujeto a promociones. En negocios no puedes influir en decisiones pero sí en gasto (city tours, gastronomía, etc.). Se mueve con mercado más accesible. (ix) De Millennials, el 70% hace turismo interno, viajan solos. Mercado interesante, considerado de 18 a 35 años. (x) La estrategia de posicionamiento de la Marca País Perú debe tener como objetivos dos segmentos claramente definidos: Pobladores del Perú (requiere acciones más operativas) y el resto de la población mundial (desarrollar lo que es el Perú para el Mundo). (xi) Se debe medir conocimiento y recordación de Marca País.

## **V. Discusión**

El Perú como país cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo de largo plazo denominado *Plan Bicentenario: Perú 2021*. Este documento ha sido aprobado por el Gobierno en el más alto nivel de decisión política y administrativa, por cuanto ha sido promulgado por Decreto Supremo emitido con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros. En este documento se ha establecido la visión del Perú, como país, al año señalado. La visión ha sido formulada con el propósito de que el Perú sea considerado una sociedad moderna con una población que ha desarrollado al máximo su potencial como seres humanos y, desde el punto de vista económico, que el sector productivo es diversificado, dinámico, con alto nivel tecnológico.

Si bien en el enunciado de la visión no se señala taxativamente al turismo como actividad que contribuya al logro de los grandes objetivos sociales, en el capítulo correspondiente se ha establecido, entre otros, como lineamiento de política *“Promover el desarrollo de los servicios turísticos y de gastronomía, así como las actividades vinculadas a estos”* (p. 170). Asimismo, entre los diversos objetivos a alcanzar se ha establecido el siguiente: *“Crecimiento sostenido de las exportaciones sobre la base de una oferta exportable diversificada, actividades sostenibles y el acceso a nuevos mercados”* y como una de las acciones estratégicas: *“Posicionar una ‘marca de país’ a nivel internacional, asociada a las ventajas competitivas del Perú y sus productos emblemáticos, a fin de favorecer la apertura de nuevos mercados para la producción nacional”* (p. 176). Y se ha propuesto como meta a alcanzar el ingreso de 10 000 000 millones de turistas extranjeros entre los que se comprende también a los turistas peruanos residentes en el extranjero.

En el Plan Estratégico Institucional 2016 – 2018 de Promperú (2016) se transcribe la visión del sector turismo en los términos siguientes: *“Al 2021, el Perú será reconocido en todo el mundo como un destino referente por su oferta multitemática, servicios de excelencia y por su contribución al desarrollo sostenible del país”* y se establece como uno de los objetivos estratégicos a lograr: *“Contribuir efectivamente a mejorar la imagen del país a nivel nacional e internacional”*. Para determinar el logro de este objetivo se han establecido como



indicadores los siguientes: (i) ocupar el puesto número 4 en el Ranking de posicionamiento de imagen (*Country Brand Index* (Latinoamérica, 21 países) y el puesto 23 en el Ranking de posicionamiento de imagen *Country Rep Track* (55 países) (p. 9).

En el mencionado documento se establecieron las principales acciones estratégicas a implementar y son las siguientes: (i) Promoción de la imagen país a través de terceros. (ii) Conocer el posicionamiento de la Marca País. (iii) Consolidar la presencia de la Marca País. (iv) Promocionar la imagen país a nivel internacional. (v) Posicionar la marca país en la mentalidad de los consumidores. (vi) Participación en eventos de gastronomía a nivel nacional e internacional. (vii) Promoción de la imagen país a nivel nacional. (viii) Promocionar la gastronomía en el país y los mercados internacionales. (ix) Promocionar la Marca País en el exterior. (x) Fortalecer la promoción de la Marca País. (xi) Dar a conocer atractivos turísticos nacionales y generar oportunidades comerciales. (xii) Promocionar la imagen del país a través de personalidad mediáticas.

En consecuencia, por todo lo expuesto anteriormente, se puede deducir que existe una decisión del Estado Peruano con relación a la Marca País Perú y al incremento del turismo, en sus dos modalidades receptivo y nacional; pero, en el conjunto de las treinta y dos Políticas de Estado aprobadas por el Acuerdo Nacional esto no se ha convertido o no ha sido asumido como una Política de Estado. Se estima que esta es una primera debilidad de la Marca País Perú. En este aspecto el Consultor del Promperú lo expresó muy claramente: *“Ojo, el desarrollo de la Marca País tendrá beneficios tangibles en la medida que todos los actores económicos desarrollen acciones operativas de marketing, comercio internacional y demás. Allí se podría correlacionar inversión versus negocios”*.

Si bien se ha registrado un incremento sostenido en el ingreso de turistas extranjeros, lo que ha conllevado a generar importantes cantidades de divisas, que a los tradicionales mercados emisores de turistas extranjeros se han unido otros mercados, señalar que la Marca País Perú por sí haya incidido en este

aspecto es algo que aún no se puede determinar. El mencionado Consultor también manifestó:

La Marca País debería de tener dos frentes claramente definidos. Mejor dicho dos segmentos de mercado: los pobladores del Perú y el resto de población del mundo. En cuanto al primer segmento la Marca País ha impactado mucho más y lo que requiere son acciones mucho más táctico/operativas.

El segundo segmento requiere el desarrollo de una estrategia de posicionamiento mucho más clara y que corresponda a lo que Perú es para el mundo. País con muchísima historia y acervo cultural (aquí podrían combinar una serie de elementos como gastronomía, turismo especializado, etc.)

Siendo este un esfuerzo de posicionamiento e imagen de marca, tenemos que recordar que la comunicación y la publicidad específicamente no vende, sino que crea las condiciones para que las marcas estén en la mente cuando los consumidores entren en un proceso de decisión de compra; por lo tanto, es muy difícil encontrar esa relación causal que se vea reflejada en ventas/ingresos específicos.

La Coordinadora del Área de Creatividad y Contenidos de Promperú expresó que para determinar el posicionamiento de la Marca País Perú se utilizan los índices establecidos por el *Country Brand Index* y el *National Brand Index* y esto se cruza con los datos obtenidos sobre turismo con los cuales se obtienen

indicadores que nos ayudan a saber si nuestro trabajo está impactando y llegando al público objetivo, pero en el caso específico de los indicadores de la Marca País son esos estudios... hay otra serie de atributos que se están evaluando para poder medir qué tanto avanzando en este nuevo posicionamiento que queremos construir.

Según la página web del *Country Brand Index – CBI* el Perú se encuentra en el puesto 43 en el conjunto de 243 países y se advierte que ha escalado dos posiciones. En cuanto a la posición del Perú en los indicadores que conforman el mencionado ranking su ubicación es la siguiente: (i). Exportaciones, puesto 38. (ii) Inversión, puesto 61. (iii) Turismo, puesto 39. (iv). Creatividad, puesto 43. (v) Reconocimiento, puesto 36.

Según la página web del *National Brand Index – NBI* el Perú se encuentra en el puesto 5 en el conjunto de 21 países. En cuanto a la posición del Perú en los indicadores que conforman el mencionado ranking su ubicación es la siguiente: (i). Sistema de valores, puesto 5. (ii) Calidad de vida, puesto 9. (iii) Potencial de Negocios, puesto 8. (iv). Patrimonio y Cultura, puesto 4. (v) Turismo, puesto 7. (vi) *Made in* (entendido como producción nacional original), puesto 4.

Si bien estos hallazgos son importantes, pero señalar o vincular que tienen incidencia, por sí solos, con el crecimiento del turismo es algo que no se puede determinar. Como lo señaló la Coordinadora del Área de Creatividad y Contenidos de Promperú es necesario establecer “atributos”, indicadores que permitan una medición cuantitativa a fin de poder acercarse progresivamente al establecimiento de la relación causa efecto.

Se estima que los datos proporcionados por estas empresas consultoras internacionales son importantes; pero, pertenecen al mundo académico. Se considera que no determinan, necesariamente, la decisión de un turista para optar viajar al Perú. Es una decisión que involucra tener en cuenta muchos factores que van desde la percepción de seguridad ciudadana del país objeto de la visita transitando por el análisis de las facilidades (infraestructura) para realizar el viaje, costos... y, finalmente, los atractivos que posee el país.

La Marca País, en general, es un intangible que identifica a un país y lo diferencia cualitativamente de los demás que incluye elementos gráficos a fin de que sea reconocida, recordada y pase a formar parte del inconsciente colectivo; pero, es muy importante señalar que una Marca País no es solo la imagen visual, sino todo un proceso que debe ser sostenido en el tiempo con el concurso dinámico del

Estado en sus diferentes niveles de gobierno, de un equipo de profesionales que conciban, coordinen y supervisen acciones a niveles interno y externo y de la ciudadanía en general, a quien se le denomina sociedad civil. Es un conjunto de procesos que se interrelacionan dinámicamente.

Se estima que las diversas campañas publicitarias que se vienen realizando ayudan a posicionar al Perú en la mente del turista extranjero, sostienen los esfuerzos por consolidar la Marca País Perú pero por sí solas no inciden en el turismo tanto receptivo como interno.

## **VI. Conclusiones**

Realizada la presente investigación con un enfoque metodológico mixto y con un diseño de triangulación concurrente – DITRIAC se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Primera: No se puede determinar fehacientemente que la Marca País Perú incida en el crecimiento sostenido que se ha producido y que viene produciéndose en el Perú en los últimos años.

Segunda: La creación y la puesta en operación de la Marca País Perú ha sido y es un proceso aprobado por el Gobierno en sus más altos niveles de decisión administrativa y política; pero, no constituye una política de Estado.

Tercera: El turismo, tanto extranjero como nacional, en el Perú es una actividad que viene mostrando un crecimiento sostenido en los últimos años y se está consolidando como la tercera actividad que genera el ingreso de divisas al Estado.

## **VII. Recomendaciones**

Se proponen las siguientes recomendaciones:

Primera: Convertir el proceso de gestión de la Marca País Perú en una política de Estado, a fin de que se consolide como un proceso de interacción dinámica entre el Gobierno en sus tres ámbitos de competencia: nacional, regional y local, el sector empresarial en general, no solo los agentes y operadores turísticos, y la sociedad civil a fin que dicha Marca País consolide su posicionamiento tanto a nivel nacional como extranjero.

Segunda: Que Promperú, entidad encargada de la operación de la Marca País Perú elabore los indicadores pertinentes a fin de que se pueda determinar si realmente dicha Marca País contribuye al crecimiento de las actividades turísticas, tanto las referidas al turismo receptivo como al turismo interno.

Tercera: Que además de continuar realizando las actividades de promoción del turismo y, por ende, de la Marca País Perú se consolide el uso de las nuevas tecnologías de información por cuanto el perfil actual del turista así lo requiere.



## **VIII. Referencias Bibliográficas**

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2017). *Resultados macroeconómicos*. Página web institucional. Recuperado de <https://goo.gl/psSg5i>
- Alba, M. (2014). *Fundamentos epistemológicos para el estudio de la marca país en el siglo XXI: de la marca de destino turístico al concepto de la nueva diplomacia pública*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España. Recuperado de <https://goo.gl/E3F07Y>
- Anholt, S. (2008). Las marca país. *Estudios Internacionales*. 161, 193-197. Recuperado de <https://goo.gl/5CDEFe>
- Bachratz, M. (2011). *Marca País Argentina*. (Tesis de maestría). Universidad del Salvador, Argentina. Recuperado de <https://goo.gl/U4AbeP>
- Banco Mundial (2010). *La formulación de políticas en la OCDE: Ideas para América Latina*. Recuperado de <https://goo.gl/u8lgfR>
- Barrientos, P. (2014). El desafío de la marca país y el comercio internacional de productos no tradicionales. *Alma Máter*. 1(1). 159-174. Recuperado de <https://goo.gl/vTcqXG>
- Blanco, L. (2016). *Marca España: un caso de estudio en base al hexágono de*. (Tesis de grado). Universidad del País Vasco, España. Recuperado de <https://goo.gl/yPXwQk>
- Blasco, J. y Pérez, J. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. Recuperado de <https://goo.gl/7zDoMt>
- Bloom Consulting. *The digital country index. The methodology*. Recuperado de <https://goo.gl/dTfXwm>
- Buitrago, F. (2010). *La marca país como estrategia competitiva en el desarrollo del posicionamiento de un país a nivel nacional e internacional*. (Tesis de maestría). Universidad de la Plata, Argentina. Recuperado de <https://goo.gl/TfYUgH>
- Cárdenas, I. y Mori, Ch. (2014). *La estrategia Marca País y su influencia en el turismo de la región La Libertad en el periodo 2008-2012*. (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales). Universidad Privada del Norte, Perú. Recuperado de <https://goo.gl/gZf6TT>

- Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo. (2009). *Vive la leyenda: construyendo experiencias*.
- Constitución Política del Perú. (1993). Diario oficial El Peruano. 30 de diciembre de 1993. Recuperado de <https://goo.gl/2u9rh9>
- Chávez, M. (2013). Impacto de la información disonante y consistente sobre la campaña Marca Perú en la identidad nacional y el bienestar social. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de <https://goo.gl/yMNgj8>
- Chias, Joseph (1995). Marketing Público: Por un Gobierno y una Administración al servicio del público, 49. Recuperado de <http://bit.ly/2j9aoGD>
- Chicaiza, R., Lastra, J. y Yáñez, J. (2014). La marca país: su origen y evolución, caso Ecuador. *Retos*, IV(8), 173-187. Recuperado de <https://goo.gl/9X4hwx>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de administración*. Recuperado de <http://bit.ly/2gskat>
- Decreto Supremo N° 009-2007-MINCETUR. *Aprueban reglamento de organización y funciones de la Comisión de Promoción de la Exportación y el Turismo – PromPerú*. Diario oficial El Peruano. Lima, 30 de setiembre de 2007. Recuperado de <https://goo.gl/VjzJix>
- Decreto Supremo N° 054-2011-PCM. *Decreto Supremo que aprueba el plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Diario oficial El Peruano. Lima, 23 de junio de 2011. Recuperado de <http://nubr.co/AGvQhm>
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. *Decreto Supremo que aprueba la política nacional de modernización de la gestión pública*. Diario Oficial El Peruano. Lima, 9 de enero de 2013. Recuperado de <https://goo.gl/cxjsQr>
- De la Gala, F. (2013). *La marca Perú y su influencia en la generación de identidad en estudiantes universitarios de Trujillo*. (Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración). Universidad César Vallejo, Perú. Recuperado de <https://goo.gl/ee6cX8>
- Echeverri, L., Estay-Niculcar, Ch. y Herrera, C. (2013). Desarrollo de Marca País y Turismo. El caso de estudio de México. *Estudios y perspectivas en turismo*. 22, 1121-1139. Recuperado de <https://goo.gl/MjDaeU>
- Echeverri, L y Trujillo, L. (2014). *Marca País: Experiencias en América y la realidad en Colombia*. CESA. Edición de Kindle.

- Fuller, N. (2008). *Turismo y cultura. Entre el entusiasmo y el recelo*. Lima, Fondo editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <https://goo.gl/aFXED4>
- Future Brand. (s/f). *Country Brand Index 2014-15*. Recuperado de <https://goo.gl/c38pTA>
- Future Brand. (s/f). *Country Brand Report, América Latina 2015/16*. Recuperado de <https://goo.gl/G1dwEf>
- Gamarra, L. y Huamán, S. (2017). *Análisis de las estrategias de internacionalización en el sector turismo, usadas en los últimos 5 años por Perú en comparación a Panamá, Chile y Colombia*. (Tesis para optar el título de Licenciado en Negocios Internacionales). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú. Recuperado de <https://goo.gl/dFb7yW>
- Gallardo, Eva. (s/f). *Fundamentos de la Administración*. Recuperado de <https://goo.gl/SiDuSy>
- Galván, J. (1980). *Tratado de administración general*. México, Ediciones Instituto Nacional de Administración Pública. Recuperado de <https://goo.gl/GoiJpj>
- Guerrero, O. (2003). *Nueva gerencia pública: ¿gobierno sin política?* Revista Venezolana de Gerencia.
- Guerrero, O. (s/f). *Principios de Administración Pública*. Recuperado de <https://goo.gl/qYdm0F>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Chile, McGraw-Hill.
- Iglesias, M. y Molina, D. (2008). La estrategia marca país en la sociedad informacional: los casos de España y Ecuador. *Historia Actual OnLine*. 16, 109-126. Recuperado de <https://goo.gl/yyK5Fk>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Evolución de la pobreza monetaria 2009 – 2015*. Recuperado de <https://goo.gl/qR2Xo>
- Instituto de Estudios Peruanos. (2015). *Noticias institucionales*. 21 de abril de 2015. Recuperado de <https://goo.gl/xRo4C6>
- Lora, E. (2007). La reforma del Estado en América Latina. En *El estado de las reformas del Estado en América Latina*. Eduardo Lora (Ed.). Recuperado de <https://goo.gl/RjhMVq>

- Llona, M. (2012). Presentación. *Memoria del seminario internacional modernización de la gestión pública en el Perú. Hacia un Estado al servicio del ciudadano*. Secretaría de Gestión Pública. Recuperado de <https://goo.gl/bxBfvQ>
- Mollá, M. y Bigné, E. (1994). *Introducción al Marketing*.
- Merino, M. (2014). *El “branding” como herramienta para promover una ciudad*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Recuperado de <https://goo.gl/dLKozL>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). Página web institucional. Recuperado de <https://goo.gl/CbEMei>
- Montesinos, M. (2015). *La marca-país como fuente de valor para las economías nacionales y elemento orientador en las decisiones estratégicas de las empresas*. (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, España. Recuperado de <https://goo.gl/WojgWm>
- Noya, J. y Prado, F. (2012). *Marcas-país: éxitos y fracasos en la gestión de la imagen exterior*. (Documento de trabajo). España, Madrid, Real Instituto Elcano. Recuperado de <https://goo.gl/rUKySC>
- Nye, J. (2010). Prefacio y capítulo 5 El poder blando y la política exterior americana. *Relaciones Internacionales*. 14, 117-140. Recuperado de <https://goo.gl/vTdphu>
- Organización Mundial del Turismo. (2017). *Panorama del turismo internacional. Edición 2016*. Recuperado de <https://goo.gl/rkkb74>
- Peralba, R. (2001). *Grandes marcas de España*. Madrid, Foro de Marcas Renombradas. <http://www.marcasrenombradas.com/>
- Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review, America Latina*. Reimpreso en 2007. Recuperado de <https://goo.gl/1qtixk>
- Quintana, A. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. En Quintana, A. y Montgomery, W. (Eds). *Psicología: tópicos de la realidad*. Recuperado de <https://goo.gl/NdNkds>
- Resolución Ministerial N° 377-2015-MINCETUR. *Aprueba Plan Estratégico Nacional Exportador 2025*. Diario oficial El Peruano. 10 de diciembre de 2015. Recuperado de <https://goo.gl/L8vZJK>

- Restrepo, G. (s/f). *El concepto y alcance de la gestión tecnológica*. Recuperado de <https://goo.gl/97ei8S>
- Saavedra, J. (2012). El poder blando de la marca-país: del marketing a la diplomacia pública. *REDMARKA. Revista digital de márketing aplicado*. V (8), 133-148. Recuperado de <https://goo.gl/M2VCEN>
- Sánchez, J., Zunzarren, H. y Gorospe, B. (2013). *¿Cómo se gestiona una marca país? Con un centro de inteligencia*. España: Business&Marketing School – ESIC.
- Santesmases, Miguel (2012). *Marketing Conceptos y Estrategias*. 6ta ed.
- Tapia, R. (2017). Un consumidor, antes que consumidor, es ser humano. *Marketers by Adlatina*. Recuperado de <https://goo.gl/rqjzgg>
- Tisch, D. (2017). *A new study sheds light on how nations build positive global reputations. Canada's brand ranks at the top of the world's biggest economies*. <https://goo.gl/t8GEhy>
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. México, Ed. Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://goo.gl/wUWSgt>
- Vargas, I. (2011). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior. Programa de Autoevaluación Académica. Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica*. Recuperado de <https://goo.gl/ue3fZT>
- Urra, E., Núñez, R., Retamal, C. y Jure, L. (2012). Enfoques de estudio de casos en la investigación de enfermería. *Cienc. enferm.* vol.20 no.1 Concepción abr. 2014. Recuperado de <https://goo.gl/CUaEgt>
- \_\_\_\_\_. 2016, 24 de octubre. Sepa por qué este es un momento importante para estudiar turismo en el Perú. *Gestión, el diario de economía y negocios del Perú*. Recuperado de <https://goo.gl/gJUPJX>

## **IX. Anexos**

- Anexo 1. Artículo científico.
- Anexo 2. Ficha de análisis documentario.
- Anexo 3. Transcripción de la entrevista a la Coordinadora del Área de Creatividad y Contenidos de Promperú.
- Anexo 4. Matriz de consistencia.



## Anexo 1. **Artículo científico.**

El marketing y la gestión pública en la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y turismo: El caso de la marca país.

**AUTOR:** Miguel Angel Daneri Romero.

### **1. RESUMEN.**

Los tres pilares fundamentales sobre los que reposa la Marca País Perú son: el turismo, el fomento de las inversiones y el fomento de las exportaciones. A partir de la formulación de la pregunta inicial ¿cómo ha incidido la Marca País Perú en el turismo? se formuló el objetivo general a lograr enunciado de la siguiente manera: “*Establecer la incidencia de la Marca País Perú en el turismo en el período 2015 – 2016*”. La investigación se ha desarrollado bajo un enfoque metodológico mixto y diseño de triangulación concurrente. Para obtener la información se realizó análisis documental tanto en formato físico como digital y el desarrollo de entrevistas a funcionarios competentes de Promperú. Se ha determinado que la actividad turística es muy importante porque representa el un porcentaje importante de la actividad económica del país e involucra muchos puestos de trabajo directos e indirectos y constituye una actividad de crecimiento sostenido y progresivo en los últimos años. Asimismo, se ha determinado que según el *Country Brand Index* el Perú ocupa el puesto 43 entre 243 países y según el *National Brand Index* el puesto 5 entre 21 países. Se ha concluido que no se puede establecer si la Marca País Perú incide en el turismo y se ha recomendado que Promperú elabore los atributos o variables que permitan determinar la incidencia de la Marca País Perú sobre el turismo.

**Palabras claves:** marketing, turismo, turismo receptivo, turismo interno, marca país Perú, gasto y permanencia.

### **2. ABSTRACT.**

The three fundamental pillars on which the Peru Country Brand rests are tourism, the promotion of investments and the promotion of exports. Starting with the

formulation of the initial question, how has the Peru Country Brand impacted on tourism? the general objective was formulated as follows: "Establish the incidence of the Country Peru Brand in tourism in the period 2015 - 2016". The research has been developed under a mixed methodological approach and concurrent triangulation design. To obtain the information, documentary analysis was carried out in both physical and digital format and the development of interviews with competent officials of Promperú. It has been determined that tourist activity is very important because it represents a significant percentage of the country's economic activity and involves many direct and indirect jobs and constitutes a sustained and progressive growth activity in recent years. It has also been determined that according to the Country Brand Index Peru ranks 43 out of 243 countries and according to the National Brand Index ranks 5 out of 21 countries. It has been concluded that it is not possible to establish whether the Peru Country Mark affects tourism and it has been recommended that Promperú elaborate the attributes or variables that determine the incidence of the Peru Country Mark on tourism.

**Keywords:** marketing, tourism, receptive tourism, internal tourism, country mark Peru, spending and permanence.

## **INTRODUCCIÓN.**

La presente tesis que lleva por título "El marketing y la gestión pública en la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y turismo: El caso de la marca país" está conformada por siete capítulos y un anexo. Se inició a partir de la siguiente pregunta: ¿Cómo ha incidido la Marca País Perú en el turismo? Esta pregunta global conllevó a la elaboración de las preguntas específicas siguientes: ¿Cómo ha incidido la Marca País Perú en la evolución del turismo receptivo? ¿Cómo ha incidido la Marca País Perú en la evolución del turismo interno? En el Capítulo I se ha hecho una síntesis de autores extranjeros y nacionales que han tenido algún acercamiento al tema porque no se ha encontrado autor o autores que han estudiado específicamente el problema planteado. En el Capítulo II se describe la formulación del problema y se desarrolla la justificación teórica, práctica y, sobre todo, social de la investigación. Como objetivo general se

planteó el siguiente: “*Establecer la incidencia de la Marca País Perú en el turismo en el período 2015 – 2016*”; y como objetivos específicos: “*Establecer la incidencia de la Marca País Perú en el turismo receptivo en el período 2015 – 2016*” y “*Establecer la incidencia de la Marca País Perú en el turismo interno en el período 2015 – 2016*”. En el Capítulo III se describe se eligió como enfoque metodológico el mixto y el diseño de triangulación concurrente – DITRIAC; es decir, se ha utilizado el análisis concurrente de datos de carácter cuantitativo, tales como cantidad de ingresos de turistas extranjeros, cantidad de divisas que ha generado el turismo receptivo, su contribución al Producto Bruto Interno total del país...con los datos de valoración cualitativa. Además, se han obtenido datos de funcionarios competentes de Promperú a través de sendas entrevistas que han permitido obtener información de personas responsables de la gestión de la Marca País Perú. En el Capítulo IV se resumen los datos obtenidos a través del análisis documental y de las entrevistas llevadas a cabo. Se destaca la importancia del turismo por cuanto representa el 4% de la actividad económica del País; involucra a 1 300 000 puestos de trabajo directos e indirectos; ha generado en el 2016 US \$ 4 303 millones de divisas; ha representado el 2% del PBI y el 7% de las Reservas Internacionales Netas (RIN). Con relación al turismo interno se ha establecido que en los últimos años ha mostrado un crecimiento progresivo y sostenido; que en el 2015 se han registrado 40 millones de viaje. Con relación a la Marca País Perú se ha mostrado que se han realizado importantes actividades de promoción y publicidad tanto en el País como en el extranjero con el propósito de consolidar el posicionamiento del Perú en la evocación y recordación como motivo de viaje. Un dato importante obtenido en las entrevistas con los especialistas de Promperú fue que esta institución utiliza dos rankings internacionales para medir el posicionamiento del Perú a nivel internacional. En el *Country Brand Index – CBI* el Perú se encuentra en el puesto 43 de un total de 243 países. En el *National Brand Index – NBI* el Perú se encuentra en el puesto 5 de un total de 21 países. En el Capítulo V se ha realizado la discusión de los datos cuantitativos y los datos cualitativos a partir de la confrontación con los elementos teóricos establecidos en el Capítulo I. En los Capítulo VI y Capítulo se han establecido las conclusiones y las recomendaciones que se han estimado pertinentes. La principal conclusión ha sido que no se puede establecer fehacientemente si la Marca País Perú, por si

sola, tiene incidencia en el turismo tanto receptivo como nacional. Asimismo, se ha establecido que si bien el Estado Peruano ha adoptado la decisión de implementar la Marca País Perú, tal decisión no se ha convertido en una política de Estado; y se ha estimado que esto constituye una debilidad de la Marca País Perú. Una de las recomendaciones que se ha establecido es que Promperú como organismo competente para la gestión de la Marca País Perú establezca los atributos o variables que permitan evaluar específicamente de la incidencia de la Marca País Perú. A continuación, se consignan las referencias bibliográficas para la elaboración de la presente tesis y los anexos correspondientes.

## **METODOLOGÍA.**

Investigación aplicada, enfoque mixto, diseño de triangulación concurrente – DITRIAC.

## **RESULTADOS.**

### **Sobre turismo receptivo.**

En primer lugar se ha establecido la importancia de la actividad turística por las razones siguientes: (i) Representa aproximadamente el 4% de la actividad económica del país. (ii) Involucra alrededor de 1 300 000 empleos directos e indirectos. (iii) Del total de turistas que se movilizan dentro del país ya sean nacionales o extranjeros, el 25% es extranjero. (iv) El turista extranjero gasta durante su permanencia en el país alrededor de US \$ 1 000; cantidad que no incluye pasajes ni salida del país. Gasto que representa una inversión siete veces mayor a lo que invierte un turista nacional. (v) En el año 2016, el turismo ha generado el ingreso de US \$ 4 303 millones; lo que ha representado el 2% del PBI y el 7% de las Reservas Internacionales Netas. Dichas divisas obtuvieron un porcentaje casi similar a las exportaciones realizadas por el sector agropecuario (US \$ 4 667 millones).

Si se compara el número total de ingresos de turistas en el año 2012 con los del 2016, se muestra un incremento de 31%. Promperú con el propósito de que sus campañas de promoción y publicidad turísticas tengan mayor efecto ha segmentado el mercado turístico de acuerdo a tres conceptos: (i) Mercados

prioritarios (Alemania, Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colombia y Estados Unidos de Norteamérica). (ii) Mantenimiento de la oferta turística (España, Francia, Italia y Reino Unido). (iii) Estratégicos (Australia, Corea del Sur, Japón, México, Países Bajos –Holanda- y Suiza). El total de turistas ingresados al país provenientes de estos diecisiete países representaron porcentajes importantes del total de turistas que ingresaron al Perú. El porcentaje ha fluctuado entre el 80,2% en el 2010 y el 78,3% en el 2016. El principal motivo de viaje al Perú es vacaciones.

### **Sobre turismo interno.**

El motivo principal de los viajes por turismo dentro del país fue visitar a familiares y/o amigos en 50,0%, siendo los residentes de Arequipa, Junín, Pasco, Puno y Moquegua los que se movilizaron en mayor medida por este motivo; mientras que el 25,2% del total de turistas viajó por vacaciones, recreación y ocio, principalmente los residentes de Cajamarca, Cusco, Lima, Moquegua y Tacna. En ambos motivos de viaje destaca la participación del sexo femenino en 51,8% y 26,5% respectivamente. Asimismo, se ha establecido el perfil del turista interno.

### **Sobre la Marca Perú.**

En el 2015 se han realizado importantes actividades de promoción del turismo receptivo. (i) Se han suscrito 16 alianzas estratégicas con operadores extranjeros y se han obtenido US \$ 87,5 millones en ventas. (ii) Se han elaborado 4 estudios de mercado. (iii) Se han efectuado 26 *fam trips* para agentes y operadores turísticos extranjeros. (iv) Se han desarrollado 27 Ferias turísticas internacionales con la asistencia de 1 086 316 personas. (v) Se han efectuado 52 *press tours*, participando 163 periodistas extranjeros especializados en turismo logrando que el destino Perú sea conocido por 321 412 291 personas. (vi) Se ha realizado la campaña “Perú, país de tesoros escondidos” en el mercado latinoamericano, en el mercado anglosajón, en el mercado europeo y en el mercado asiático. (vii) Se han desarrollado 28 *workshops* o ruedas de negocios. (ix) En el marco de los grandes eventos se han realizado seminarios.

En cuanto al turismo interno se realizaron las actividades siguientes: (i) Ferias nacionales de turismo escolar. (ii) Ferias gastronómicas. (iii) Seminarios de destino y Talleres de capacitación. (iv) Ruedas de negociación. (v) *Press tours*. (vi) Una particular forma de promocionar el turismo es el turismo para el avistamiento de aves; se le denomina *big days*.

## DISCUSIÓN.

La decisión de implementar la Marca País Perú es una determinación adoptado en los más altos niveles del gobierno nacional, a partir de lo establecido en el *Plan Bicentenario: Perú 2021* y en el Plan Estratégico Institucional 2016 – 2018 de Promperú. Una de las acciones estratégicas a implementar es “*Posicionar una ‘marca de país’ a nivel internacional, asociada a las ventajas competitivas del Perú y sus productos emblemáticos, a fin de favorecer la apertura de nuevos mercados para la producción nacional*” (p. 176). Y se ha propuesto como meta a alcanzar el ingreso de 10 000 000 millones de turistas extranjeros entre los que se comprende también a los turistas peruanos residentes en el extranjero. Para determinar el logro de este objetivo se han establecido como indicadores los siguientes: (i) ocupar el puesto número 4 en el Ranking de posicionamiento de imagen *Country Brand Index* (Latinoamérica, 21 países) y el puesto 23 en el Ranking de posicionamiento de imagen *Country Rep Track* (55 países) (p. 9).

En los mencionados documentos se han establecido las principales acciones estratégicas a implementar; pero se observa que la Marca País Perú no constituye ni ha sido considerada como una política de Estado, lo cual constituye una debilidad. La fortaleza de la Marca País Perú será el resultado del esfuerzo conjunto de todos los actores económicos a fin de que marketing, comercio internacional y la imagen del país confluyan en pro de un mismo objetivo: posicionar al Perú en el recuerdo y en el aprecio por lo que es y produce.

Si bien se ha registrado un incremento sostenido en el ingreso de turistas extranjeros, lo que ha conllevado a generar importantes cantidades de divisas, que a los tradicionales mercados emisores de turistas extranjeros se han unido otros mercados, señalar que la Marca País Perú por sí haya incidido en este

aspecto es algo que aún no se puede determinar. Se estima que la Marca País Perú ha impactado mucho más en el mercado interno que en el mercado externo. Éste requiere una estrategia de posicionamiento más clara y que corresponda a lo que Perú es para el mundo.

Para medir el posicionamiento de la Marca País Perú se utilizan los índices establecidos por el *Country Brand Index – CBI* y el *National Brand Index – NBI* y esto se cruza con los datos obtenidos sobre turismo. Según el CBI el Perú se encuentra en el puesto 43° de 243 países; y según el NBI, el Perú se encuentra en el puesto 5° de 21 países.

No se cuentan con indicadores o atributos que permitan una medición cuantitativa y así determinar la magnitud de la incidencia de la Marca País Perú en el turismo. En consecuencia, señalar o vincular que tiene incidencia, por sí sola, con el crecimiento del turismo es algo que no se puede determinar.

La Marca País, en general, es un intangible que identifica a un país y lo diferencia cualitativamente de los demás que incluye elementos gráficos a fin de que sea reconocida, recordada y pase a formar parte del inconsciente colectivo; pero, es muy importante señalar que una Marca País no es solo la imagen visual, sino todo un proceso que debe ser sostenido en el tiempo con el concurso dinámico del Estado en sus diferentes niveles de gobierno, de un equipo de profesionales que conciban, coordinen y supervisen acciones a niveles interno y externo y de la ciudadanía en general, a quien se le denomina sociedad civil. Es un conjunto de procesos que se interrelacionan dinámicamente.

Se estima que las diversas campañas publicitarias que se vienen realizando ayudan a posicionar al Perú en la mente del turista extranjero, sostienen los esfuerzos por consolidar la Marca País Perú pero por sí solas no inciden en el turismo tanto receptivo como interno.

## CONCLUSIONES.

- Primera : No se puede determinar fehacientemente que la Marca País Perú incida en el crecimiento sostenido que se ha producido y que viene produciéndose en el Perú en los últimos años.
- Segunda : La creación y la puesta en operación de la Marca País Perú ha sido y es un proceso aprobado por el Gobierno en sus más altos niveles de decisión administrativa y política; pero, no constituye una política de Estado.
- Tercera : El turismo, tanto extranjero como nacional, en el Perú es una actividad que viene mostrando un crecimiento sostenido en los últimos años y se está consolidando como la tercera actividad que genera el ingreso de divisas al Estado.

## REFERENCIAS.

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2017). *Resultados macroeconómicos*. Página web institucional. Recuperado de <https://goo.gl/psSg5i>
- Alba, M. (2014). *Fundamentos epistemológicos para el estudio de la marca país en el siglo XXI: de la marca de destino turístico al concepto de la nueva diplomacia pública*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España. Recuperado de <https://goo.gl/E3F07Y>
- Anholt, S. (2008). Las marca país. *Estudios Internacionales*. 161, 193-197. Recuperado de <https://goo.gl/5CDEFc>
- Bachratz, M. (2011). *Marca País Argentina*. (Tesis de maestría). Universidad del Salvador, Argentina. Recuperado de <https://goo.gl/U4AbeP>
- Banco Mundial (2010). *La formulación de políticas en la OCDE: Ideas para América Latina*. Recuperado de <https://goo.gl/u8lgfR>
- Barrientos, P. (2014). El desafío de la marca país y el comercio internacional de productos no tradicionales. *Alma Máter*. 1(1). 159-174. Recuperado de <https://goo.gl/vTcqXG>



- Blanco, L. (2016). *Marca España: un caso de estudio en base al hexágono de*. (Tesis de grado). Universidad del País Vasco, España. Recuperado de <https://goo.gl/yPXwQk>
- Blasco, J. y Pérez, J. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. Recuperado de <https://goo.gl/7zDoMt>
- Bloom Consulting. *The digital country index. The methodology*. Recuperado de <https://goo.gl/dTfXwm>
- Buitrago, F. (2010). *La marca país como estrategia competitiva en el desarrollo del posicionamiento de un país a nivel nacional e internacional*. (Tesis de maestría). Universidad de la Plata, Argentina. Recuperado de <https://goo.gl/TfYUgH>
- Cárdenas, I. y Mori, Ch. (2014). *La estrategia Marca País y su influencia en el turismo de la región La Libertad en el periodo 2008-2012*. (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales). Universidad Privada del Norte, Perú. Recuperado de <https://goo.gl/gZf6TT>
- Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo. (2009). *Vive la leyenda: construyendo experiencias*.
- Constitución Política del Perú. (1993). Diario oficial El Peruano. 30 de diciembre de 1993. Recuperado de <https://goo.gl/2u9rh9>
- Chávez, M. (2013). Impacto de la información disonante y consistente sobre la campaña Marca Perú en la identidad nacional y el bienestar social. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de <https://goo.gl/yMNgj8>
- Chias, Joseph (1995). Marketing Público: Por un Gobierno y una Administración al servicio del público, 49. Recuperado de <http://bit.ly/2j9aoGD>
- Chicaiza, R., Lastra, J. y Yáñez, J. (2014). La marca país: su origen y evolución, caso Ecuador. *Retos*, IV(8), 173-187. Recuperado de <https://goo.gl/9X4hwx>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de administración*. Recuperado de <http://bit.ly/2gskat>
- Decreto Supremo N° 009-2007-MINCETUR. *Aprueban reglamento de organización y funciones de la Comisión de Promoción de la Exportación y*

- el Turismo – PromPerú*. Diario oficial El Peruano. Lima, 30 de setiembre de 2007. Recuperado de <https://goo.gl/VjzJix>
- Decreto Supremo N° 054-2011-PCM. *Decreto Supremo que aprueba el plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Diario oficial El Peruano. Lima, 23 de junio de 2011. Recuperado de <http://nubr.co/AGvQhm>
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. *Decreto Supremo que aprueba la política nacional de modernización de la gestión pública*. Diario Oficial El Peruano. Lima, 9 de enero de 2013. Recuperado de <https://goo.gl/cxjsQr>
- De la Gala, F. (2013). *La marca Perú y su influencia en la generación de identidad en estudiantes universitarios de Trujillo*. (Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración). Universidad César Vallejo, Perú. Recuperado de <https://goo.gl/ee6cX8>
- Echeverri, L., Estay-Niculcar, Ch. y Herrera, C. (2013). Desarrollo de Marca País y Turismo. El caso de estudio de México. *Estudios y perspectivas en turismo*. 22, 1121-1139. Recuperado de <https://goo.gl/MjDaeU>
- Echeverri, L y Trujillo, L. (2014). *Marca País: Experiencias en América y la realidad en Colombia*. CESA. Edición de Kindle.
- Fuller, N. (2008). *Turismo y cultura. Entre el entusiasmo y el recelo*. Lima, Fondo editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <https://goo.gl/aFXED4>
- Future Brand. (s/f). *Country Brand Index 2014-15*. Recuperado de <https://goo.gl/c38pTA>
- Future Brand. (s/f). *Country Brand Report, América Latina 2015/16*. Recuperado de <https://goo.gl/G1dwEf>
- Gamarra, L. y Huamán, S. (2017). *Análisis de las estrategias de internacionalización en el sector turismo, usadas en los últimos 5 años por Perú en comparación a Panamá, Chile y Colombia*. (Tesis para optar el título de Licenciado en Negocios Internacionales). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú. Recuperado de <https://goo.gl/dFb7yW>
- Gallardo, Eva. (s/f). *Fundamentos de la Administración*. Recuperado de <https://goo.gl/SiDuSy>
- Galván, J. (1980). *Tratado de administración general*. México, Ediciones Instituto Nacional de Administración Pública. Recuperado de <https://goo.gl/GoiJpj>

- Guerrero, O. (2003). *Nueva gerencia pública: ¿gobierno sin política?* Revista Venezolana de Gerencia.
- Guerrero, O. (s/f). *Principios de Administración Pública*. Recuperado de <https://goo.gl/qYdm0F>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Chile, McGraw-Hill.
- Iglesias, M. y Molina, D. (2008). La estrategia marca país en la sociedad informacional: los casos de España y Ecuador. *Historia Actual OnLine*. 16, 109-126. Recuperado de <https://goo.gl/yyK5Fk>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Evolución de la pobreza monetaria 2009 – 2015*. Recuperado de <https://goo.gl/qrR2Xo>
- Instituto de Estudios Peruanos. (2015). *Noticias institucionales*. 21 de abril de 2015. Recuperado de <https://goo.gl/xRo4C6>
- Lora, E. (2007). La reforma del Estado en América Latina. En *El estado de las reformas del Estado en América Latina*. Eduardo Lora (Ed.). Recuperado de <https://goo.gl/RjhMVq>
- Llona, M. (2012). Presentación. *Memoria del seminario internacional modernización de la gestión pública en el Perú. Hacia un Estado al servicio del ciudadano*. Secretaría de Gestión Pública. Recuperado <https://goo.gl/bxBfvQ>
- Mollá, M. y Bigné, E. (1994). *Introducción al Marketing*.
- Merino, M. (2014). *El “branding” como herramienta para promover una ciudad*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Recuperado de <https://goo.gl/dLKozL>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). Página web institucional. Recuperado de <https://goo.gl/CbEMei>
- Montesinos, M. (2015). *La marca-país como fuente de valor para las economías nacionales y elemento orientador en las decisiones estratégicas de las empresas*. (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, España. Recuperado de <https://goo.gl/WojgWm>
- Noya, J. y Prado, F. (2012). *Marcas-país: éxitos y fracasos en la gestión de la imagen exterior*. (Documento de trabajo). España, Madrid, Real Instituto Elcano. Recuperado de <https://goo.gl/rUKySC>

- Nye, J. (2010). Prefacio y capítulo 5 El poder blando y la política exterior americana. *Relaciones Internacionales*. 14, 117-140. Recuperado de <https://goo.gl/vTdphu>
- Organización Mundial del Turismo. (2017). *Panorama del turismo internacional. Edición 2016*. Recuperado de <https://goo.gl/rkkb74>
- Peralba, R. (2001). *Grandes marcas de España*. Madrid, Foro de Marcas Renombradas. <http://www.marcasrenombradas.com/>
- Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review, America Latina*. Reimpreso en 2007. Recuperado de <https://goo.gl/1qtixk>
- Quintana, A. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. En Quintana, A. y Montgomery, W. (Eds). *Psicología: tópicos de la realidad*. Recuperado de <https://goo.gl/NdNkds>
- Resolución Ministerial N° 377-2015-MINCETUR. *Aprueba Plan Estratégico Nacional Exportador 2025*. Diario oficial El Peruano. 10 de diciembre de 2015. Recuperado de <https://goo.gl/L8vZJK>
- Restrepo, G. (s/f). *El concepto y alcance de la gestión tecnológica*. Recuperado de <https://goo.gl/97ei8S>
- Saavedra, J. (2012). El poder blando de la marca-país: del marketing a la diplomacia pública. *REDMARKA. Revista digital de márketing aplicado*. V (8), 133-148. Recuperado de <https://goo.gl/M2VCEN>
- Sánchez, J., Zunzarren, H. y Gorospe, B. (2013). *¿Cómo se gestiona una marca país? Con un centro de inteligencia*. España: Business&Marketing School – ESIC.
- Santesmases, Miguel (2012). *Marketing Conceptos y Estrategias*. 6ta ed.
- Tapia, R. (2017). Un consumidor, antes que consumidor, es ser humano. *Marketers by Adlatina*. Recuperado de <https://goo.gl/rqjzgg>
- Tisch, D. (2017). *A new study sheds light on how nations build positive global reputations. Canada's brand ranks at the top of the world's biggest economies*. <https://goo.gl/t8GEhy>
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. México, Ed. Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://goo.gl/wUWSgt>

- Vargas, I. (2011). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior. Programa de Autoevaluación Académica. Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica*. Recuperado de <https://goo.gl/ue3fZT>
- Urra, E., Núñez, R., Retamal, C. y Jure, L. (2012). Enfoques de estudio de casos en la investigación de enfermería. *Cienc. enferm.* vol.20 no.1 Concepción abr. 2014. Recuperado de <https://goo.gl/CUaEgt>
- \_\_\_\_\_. 2016, 24 de octubre. Sepa por qué este es un momento importante para estudiar turismo en el Perú. *Gestión, el diario de economía y negocios del Perú*. Recuperado de <https://goo.gl/gJUPJX>

**Anexo 2.        Ficha de análisis documentario.**

Tipo de Documento	
Título	
Autor	
País	
Año	
Editorial	
Páginas	
Aporte o relevancia para la investigación	

### **Anexo 3. Transcripción de la entrevista a la Coordinadora del Área de Creatividad y Contenidos de Promperú.**

- 1. Con el propósito de iniciar la conversación se le pidió un comentario sobre la campaña *Intercambiados* que se encuentra en ejecución**

Con la campaña es valorar al otro, que no necesariamente soy yo, porque en el Perú tenemos una diversidad de climas, de lugares, de lenguas, de razas, de todo. Por eso, uno de los atributos de Marca es ser polifacéticos, porque hay todo un tema de diversidad y justamente se busca eso reconocer en el otro el valor que justamente no reconocemos porque estamos metidos en nuestro mundo y esa capacidad de ser empático, de entender al otro, nos llevaría a acercarnos mucho más y a hacer un país mucho más conciliador.

- 2. Estoy hablando con Corina Canales. Coordinadora del Área de Creatividad y Contenidos de Promperú.**

**Te cuento que la presente entrevista es un medio de obtener información a efectos de elaborar mi tesis de maestría en Gestión Pública. El tema es Marketing y Gestión Pública y el caso de Marca País Perú y su incidencia en el turismo o en otros aspectos. Recuerdo que los tres pilares de la Marca País Perú eran turismo, exportaciones e inversión extranjera.**

**Por ejemplo, ¿Cuáles son aquellos indicadores en la actualidad que permiten evaluar la performance de la Marca País Perú?**

Específicamente eso lo ve el Área de Marketing, pero te puedo adelantar algo. Hay unos estudios que nosotros compramos como el Future Brand, que es el Country Brand Index. Después hay otro estudio que no recuerdo el nombre... **National Brand Index...**

Sí, así es; esos dos estudios. Creo que los chicos del área de Gestión de Marca son los que tienen mayor información. Lo que te decía, tal vez con Mariela para ver este tema más específico, pero lo que te puedo adelantar es que son estudios

que nosotros compramos de la percepción de la imagen País, esto cruzado con información que nosotros tenemos en el sector turismo incremento de viajes, o incremento de las exportaciones son unos indicadores que nos ayudan a saber si nuestro trabajo está impactando y llegando de la mejor manera al público objetivo; pero, en el caso específico de los indicadores de la Marca País, son estos dos estudios, entiendo yo que están comprando otros estudios y hay otra serie de atributos que se están evaluando para poder medir que tanto estamos avanzando en este nuevo posicionamiento que queremos construir. Hasta hace unos años, el Perú se seguía viendo como un país de destino solo cultural, como un país que no era moderno; era reconocido solo por su cultura y había, también, otros aspectos que contribuían a que sea reconocido como un país moderno, que puede ofrecer productos de calidad, no solo cultural sino como nuestra selva, las playas, la gastronomía, toda esa diversidad que tenemos de atractivos al turismo; y en exportaciones, el tema de productos exportables de calidad; en el caso de inversiones tener un clima favorable para las inversiones, tener un país moderno que tiene leyes que promueven la inversión extranjera. Entonces todo ese trabajo que se viene haciendo hace mucho tiempo se mide a través de estos estudios que se compran.

3. **Yo tengo entendido lo siguiente; que, por ejemplo, la creación de la Marca País fue lograr el objetivo de ser miembro de la OCDE porque una de las condiciones fue generar las marcas por cada país. En ese sentido ¿cuáles fueron los referentes para la generación de la Marca País Perú? Por ejemplo, no sé si Colombia o Uruguay... el Perú se nutre de aciertos y desaciertos de otros países**

La verdad es que no conozco; no sé si tuvieron referentes de otros países, imagino que sí. Lo que yo sé es que se trabajó con Future Brand el desarrollo del logotipo, de la estrategia, la concepción de la nueva imagen Perú; ha sido un trabajo de años; por eso te decía que eso mejor verlo con Mariela o Carmen Julia.

4. **Por ejemplo, por el lado de la comunicación ¿cuáles han sido las fortalezas para la creación de la Marca País Perú?**



Fortalezas de Perú, tenemos muchas. Una de las que te decía es que somos muy reconocidos en el aspecto cultural. Nosotros en los estudios que te comenté anteriormente salíamos bien calificados en los aspectos o atributos de cultura, de autenticidad, patrimonio que son aspectos que están ligados mucho al patrimonio y cultura y el ícono más importante era Machu Picchu evidentemente; entonces, nos reconocían por ese lado y lo que hacían era justamente, como estábamos reconocidos por destino cultural, patrimonio histórico, legado milenario, y Machu Picchu nuestro posicionamiento era de país no antiguo pero sí clavado en el tiempo. Como que no se tenía una imagen de Perú diferente, que no sean los Andes, Machu Picchu, que no sea la llama, que no sea moderno, entonces justamente la estrategia de comunicación fue basarnos en ese posicionamiento ganado que era el cultural pero sobretodo construir ese atributo que tú mencionaste hace un momento que son las 3 patas sobre la que descansa la marca país: polifacético, cautivador y especialista. Y, en ese sentido, el Perú es un país polifacético porque es diverso como te decía hace un momento diversidad de climas, diversidad de razas, diversidad de culturas, diversidad de insumos gastronómicos, o que da la posibilidad de toda esta mezcla y el resultado de todo este crisol de cosas que tenemos.

Como dice, por ejemplo, el libro de Marketing, que lo puedo compartir en digital, porque ahí está todo el tema estratégico y de comunicación... El Perú era como un mueble con un montón de cajoncitos, como 100 cajoncitos, pero la gente solo abría uno de los cajoncitos que era el aspecto cultural, pero desconocía los otros aspectos que nosotros podíamos ofrecer: ya sea el turismo, las exportaciones o inversiones. Precisamente, la Marca País Perú pone en vitrina, trata de comunicar los otros aspectos que son desconocidos del Perú; por eso, desde hace buen tiempo, la estrategia de comunicación en turismo, que es una de las patas que utiliza la Dirección de Marca para justamente pensar en seguir construyendo esta nueva imagen, este nuevo posicionamiento del Perú, es dejar de vender solo Machu Picchu, solo cultura. Estamos vendiendo la selva peruana, la gastronomía en Lima. Estamos vendiendo el tema Ica, Paracas, Kuelap, playas...

**5. Tengo una curiosidad allí, ¿se debe esto gracias a la gestión que se está haciendo en la Marca País Perú por el lado de comunicación?**

Lo que te decía, imagen País es transversal a turismo, exportaciones e inversiones y cada uno nos pide acciones de promoción y de comunicación: oye mi objetivo es tener 7 millones de turistas extranjeros al 2021, ayúdame a través de una estrategia de comunicación a lograr este objetivo; además, yo haré otras acciones con Mincetur y se verán otras acciones más de marketing. Te reitero la imagen País tiene esas tres patitas y éstas ayudan a construir la imagen. Entonces, si yo desarrollo acciones de promoción y turismo, solamente estoy construyendo la imagen del Perú en el extranjero; si yo desarrollo una acción de promoción en Berlín para promocionar los espárragos o la marca *Superfood* que se acaba de lanzar también estoy construyendo la imagen Perú, en inversiones no desarrollamos imagen de promoción, solamente en turismo y exportaciones pero todo lo que se dice, todo lo que se comunica y cada una de las acciones que hacemos afuera nos ayudan a reforzar ese posicionamiento que queremos construir.

**6. Y desde el lado de la comunicación ¿cuál sería el balance, más o menos del 2016 a la actualidad, de cómo vamos en ese sentido?**

En cuanto a las acciones de comunicación, nosotros cada vez que lanzamos una campaña nosotros hacemos un estudio que es una recordación de campaña, los diferentes mercados internacionales. Y cuando se trata de campañas en Perú también dentro de Perú, y básicamente hemos obtenido niveles muy altos de recordación pero, sobre todo, en las plataformas digitales porque lamentablemente, a veces, nuestro presupuesto de promoción es muy pequeño, y a veces tratamos dentro de la planificación de medios tener presencia en medios masivos como la televisión, pero a veces es muy caro poder sostener las campañas a lo largo el tiempo, por un tema presupuestal. Entonces lo que hacemos es desarrollar la comunicación y aprovechar las plataformas digitales para poder difundir la campaña, y, por ejemplo, hemos tenido resultados muy importantes en las campañas que hemos hecho con Facebook; nos ha ido muy bien. Ellos han hecho con nosotros un estudio de recordación e intención de viaje

a Perú en algunos mercados seleccionados en América Latina, Europa e incluso Asia y los resultados fueron súper buenos, la calificación de las piezas de las campañas también fueron buenas porque además lo que hicimos fue adaptar las piezas. ¿Qué pasa ahora en la comunicación? Tú, tradicionalmente, trabajabas con una agencia de publicidad y ¿cuál era la pieza que te sacaba? era un spot de 30 segundos que tenías que pausar en televisión. Ahora con la aparición de las plataformas digitales tú tienes que empezar a desarrollar una estrategia que se llama y que la publicidad ha bautizado como la estrategia *cross media*. ¿Qué significa esto? que tú vas a tener que desarrollar piezas específicas para cada plataforma de comunicación; es decir, en otras palabras tus *spot* de 30 segundos te sirve para televisión, pero si tú dices que ese spot de 30 segundos lo vas a colocar en twitter para difundirlo entre tus seguidores esos 30 segundos no funciona, porque el lenguaje de twitter o el lenguaje de Facebook o el de Instagram son completamente diferentes al de la plataforma que puede manejar la televisión. Entonces, tú tienes que adaptar. Por ejemplo, *Instagram* se caracteriza por ser una plataforma mucho más visual, se colocan fotos o videos muy chiquititos e incluso el tiempo de atención del usuario digital es diferente o sea el tiempo que te presta un usuario es de 4 a 5 segundos, si tú en esos segundos no captaste su atención te pone escape, chao, adiós o simplemente mueven el dedo y no te ven. Tú en esos segundos tienes que llamar su atención y tratar de contar tu historia sobre lo que quieres, es decir acerca de tu marca o de tu producto máximo en 15 a 20 segundos, pero capturar en esos 4 segundos el gancho, allí está el gancho entonces ese es el reto que nosotros estamos empezando a trabajar.

Y tratar de adaptar nuestra comunicación a las diferentes plataformas digitales en las que nos movemos, últimamente estamos trabajando en esto, una nueva campaña que se va a lanzar en octubre cuenta con esa característica y estamos trabajando en eso. Marca País Perú para el ámbito nacional, por ejemplo, es una campaña totalmente *cross media* y estamos tratando de adaptarnos a las nuevas características de las comunicaciones, al consumo que tienen los usuarios en las diferentes plataformas de la comunicación para que nuestras campañas sean más

eficientes, más efectivas, en cuanto, justamente, golpear con el mensaje que queremos llegar.

**7. ¿Qué presupuesto se maneja en tu área, si es que es factible conocer?**

No sé si pueda decirlo.

**8. Desde mi perspectiva me parece un poco difícil poder establecer las relaciones y la gestión de comunicación. Tú que estás netamente en turismo y exportaciones en síntesis ¿se puede medir ese impacto?.**

Sí, porque son estudios. Los estudios nos ayudan a medir por un lado la recordación de la campaña, el entendimiento del mensaje y por otro lado los otros estudios que se compran van midiendo los indicadores de percepción de imagen país, entonces esos indicadores nos ayudan a saber si a lo largo del tiempo esa percepción ha ido evolucionando, ha ido cambiando hacia lo que nosotros estamos construyendo, esa imagen nueva que queremos empezar a hacer.

**9. Y eso ¿se podría traducir en una posible llegada de turistas?**

Hasta ahí no hemos llegado. Yo no lo sé. En el estudio de *Facebook* que te comenté anteriormente hay una pregunta de intención de viaje o una intención de conocer. No recuerdo exactamente las respuestas, pero depende mucho. Puedes tener varios casos: por ejemplo, te gustó la publicidad te dio ganas de conocer más acerca de Perú, descubriste más cosas acerca de Perú y lo que se le pregunta, en este tema específico de *Facebook*, es si tiene la intención de conocer Perú en un próximo viaje. No tenemos resultados así de toda la campaña; déjame ver si hay alguna campaña de recordación donde se le pregunta específicamente. Además, lo que pasa es que, claro, por ejemplo, nosotros podríamos ser más eficientes y medir mejor sus indicadores, si tuviéramos la posibilidad de comercializar los paquetes turísticos por ejemplo en nuestra plataforma web de manera directa. Decir: oye viaja a Perú desde... no sé US \$ 900, no sé estoy poniendo una cantidad aleatoria,... ingresa acá, ingresas ahí y lo derivamos a una web de comercio electrónico donde podría seleccionar

su paquete a Perú... pero, lamentablemente, eso no lo podemos hacer, nosotros no podemos comercializar. Nuestro trabajo llega hasta promocionar al Perú, promocionar los destinos turísticos, las actividades y llevar a los usuarios a la web de *Perú Travel* o a la plataforma de redes sociales donde encontrarán más información del destino, pero no concretar el viaje.

**10. Cuando se trabaja con el canal, cuando se trabaja con los operadores, los .... trip, si conversan con ellos para ver si solicitan el destino de Peru.**

Si, ese trabajo lo hace el Área de Turismo receptivo que trabaja directamente con el *trade*. Ellos tienen convenios, desarrollan acciones en conjunto. Por ejemplo, la campaña *Perú week* que se desarrolla solo en Latinoamérica es un trabajo en conjunto con Promperú y los operadores turísticos de los diferentes mercados latinoamericanos: Chile, Brasil, Argentina, México, Colombia, Ecuador. Incluso se programa una semana en cada uno de estos mercados. Generalmente, son las ciudades más importantes de cada país que durante una semana el potencial viajero va a poder encontrar ofertas para viajar y venir a Perú. Se trabaja con los operadores en eso, enganchado al tema gastronómico, por ejemplo; también, entran en el juego los restaurantes peruanos de cada ciudad, entonces se engancha con eso y se ofrece también paquetes turísticos y se ha desarrollado en la web *peru.travel* un site donde están alojadas todas las ofertas por ciudad, para que el usuario pueda entrar y ver las ofertas de viaje. Pero, es una caso muy concreto, muy puntual que pasa en estas campañas que nosotros llamamos *Perú week*, pero después de eso no hay otras opciones, generalmente la tour operación trabaja de manera independiente.

**11. No sé si conoces algo de la licencia de Marca**

Licencia de uso marca... sí, un poquito. Sé que hay personas que solicitan el uso de la marca.

12. **En ese sentido ¿conoces tú qué podría motivar a los empresarios a solicitar la marca? Dicho sea de paso ¿a todos se les da para que gestionen el poder utilizar el uso de la marca, a todos se les da la licencia?**

No, dentro del área de gestión de Marca hay un equipo que evalúa a través de ciertos criterios. La solicitud de licencia de uso de marca se hace a través de una plataforma digital que está en la *web peru.info*. Entonces todas las personas naturales o jurídicas que quieran utilizar el uso de la Marca pueden hacerlo de manera *online*; no tienen que venir a dejar sus papeles, una serie de requisitos que se les pide. No sé cuáles son, pero son algunos documentos que ellos deben ingresar a través de la plataforma, esos documentos son evaluados y el equipo que está a cargo del Área de Gestión de Marca le otorga o no la licencia de uso. Creo o considero que si los empresarios o las marcas quieren o están interesados en usar el logo de la Marca País Perú en sus productos, como parte de sus acciones de promoción, es porque la Marca Perú tiene cierto prestigio. Para ellos es una manera el *co-branding*<sup>2</sup>. Su marca al lado de la Marca País Perú le da un valor agregado que es ser un producto peruano, de calidad. Se percibe como un producto de calidad y por nuestro lado nos ayuda a difundir qué productos son peruanos. Por eso tratamos de que las marcas que obtienen la licencia sean marcas con ciertos estándares de calidad y ciertos tipos de requisitos más ligados no solamente al tipo de producto sino a la calidad de este.

13. **Algo más sobre ¿cómo influyen las campañas de marketing en la imagen de país y qué oportunidades de mejora en parte de la comunicación habría para la Marca País Perú?**

Las acciones de comunicación influyen en cada uno de los sectores turismo, exportaciones e inversiones. Independientemente de cuáles sean sus objetivos de

---

<sup>2</sup> Como su nombre lo indica, el *co-branding* es la asociación entre marcas. Ésta brinda a las empresas involucradas múltiples beneficios, además de tener la oportunidad de crecer su participación en el mercado, potenciar su valor y aumentar la rentabilidad. Conexión esan de 7 de junio de 2016, (Nota del entrevistador)

comunicación nos están ayudando a nosotros a construir la imagen país hacia afuera y hacia dentro también en línea con los atributos de marca. Entonces ya hay lineamientos para cada sector y que la comunicación esté alineada a la estrategia que finalmente nos ayuda a la construcción de la imagen. Los retos que nosotros tenemos son varios; básicamente, tratar de adaptar la comunicación a las nuevas realidades, por ejemplo las tendencias del mercado, al consumo que hacen los usuarios de los medios, tal vez en los 40, en los 50 las familias se sentaban frente al televisor, no tenían control remoto, entonces se soplaban todos los comerciales y la gente creía en la publicidad y cuanto más expuesto estás a la publicidad de una marca el televidente se sentía más atraído y en sintonía con esa marca. Ahora no, la realidad es otra; quizás puedes tener una familia en la sala frente a un televisor, pero cada uno está en una pantalla diferente. Uno puede estar en la *tablet*, el otro en el celular, el otro puede estar frente al *smart tv*, entonces hay un uso de multipantallas en la actualidad y la interacción que puede tener un solo usuario en diferentes plataformas. Ejemplo: estoy viendo televisión, estoy viendo el programa “Yo Soy” y estoy viendo a uno de los competidores y agarro mi celular entro a mi twitter y tuiteo algo, entonces estoy ya interactuando; entro al *Facebook* y comento y digo, respondo, me meto a una conversación, entonces ya la comunicación ha cambiado, antes la comunicación era direccional, ahora es bidireccional o sea tenemos la posibilidad de que el usuario responda, tenga una reacción al estímulo publicitario, y hay que adaptarnos a eso. Entonces hay una realidad totalmente diferente y lo que hace Promperú es justamente seguir las tendencias, poder utilizar todas las tendencias que necesita, las herramientas actuales para responder bien a un nuevo planteamiento de las comunicaciones.

**Muchas gracias.**

Anexo 4. **Matriz de consistencia.**

Ámbito temático	Problema de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Subcategorías
Marca País Perú y su relación con el turismo	¿Ha incidido la Marca País Perú en el turismo?	Establecer la incidencia de la Marca País Perú y el turismo en el periodo 2015 - 2016.	Establecer la incidencia entre la Marca País Perú y el turismo receptivo en el periodo 2015 - 2016.	Concepto de turismo receptivo.	Porcentaje anual de turistas extranjeros ingresados al país en el período 2015 - 2016.
			Establecer la incidencia entre la Marca País Perú y el turismo interno en el periodo 2015 - 2016.	Concepto de turismo interno	Número de viajes dentro del Perú realizado por peruanos en el periodo 2015 - 2016.